

أداء
المركز الوطني لقياس
أداء الأجهزة العامة

دليل معـايير

ممارسـات إدارة الأداء

التقييم التفصيلي

الإصدار الثاني
مايو 2026

بسم الله الرحمن الرحيم





المحتويات



المقدمة

إشارةً إلى قرار مجلس الوزراء رقم (323) وتاريخ 1437/8/2هـ، القاضي بالموافقة على تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، واستنادًا إلى الفقرة (6) من المادة الرابعة من التنظيم، التي نصّت على أن يتولى المركز «نشر ثقافة قياس ومراجعة وتحسين أداء الأجهزة، وتعزيز قدراتها في هذا المجال.» تأسس المركز الوطني لقياس الأداء في عام 2016م، بهدف قياس وتمكين الأجهزة العامة بالمملكة.

في ظل الجهود لدعم عمليات الخدمات الحكومية وتطويرها، يقدم المركز خدمة تقييم ممارسات إدارة الأداء كإحدى خدماته الرئيسية، بهدف مساندة الأجهزة في تشخيص مستوى تطبيق الممارسات، وتحديد فرص التحسين، وتعزيز بناء القدرات المؤسسية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء واستدامته.

يعد دليل معايير ممارسات إدارة الأداء مرجع موحّد يوضح الإطار العام لتقييم ممارسات إدارة الأداء لدى الأجهزة العامة، بما يسهم في تعزيز الاتساق والمنهجية في تطبيق المعايير، ويدعم رفع مستوى النضج المؤسسي وتحسين جودة الأداء. ويعرض الدليل إطار التقييم إضافة إلى بطاقات المعايير والشواهد والأدلة الداعمة لتحقيقه. ويأتي ذلك لتمكين الأجهزة العامة من الاطلاع على متطلبات التقييم وفهمها بصورة واضحة، بما يدعم تطبيقها بشكل متسق وقابل للقياس.

النطاق

يغطي هذا الدليل معايير تقييم ممارسات إدارة الأداء وفق مجالات التقييم المعتمدة، موضحًا تفسير كل معيار، والأدلة والشواهد الداعمة له، بما يسهم في رفع جاهزية الأجهزة العامة لعملية التقييم، وتوحيد فهم متطلبات التطبيق، وتعزيز الاتساق والمنهجية في تطبيق ممارسات إدارة الأداء بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي.

الأهداف


توضيح معايير التقييم ومتطلباتها.


توحيد الفهم للأدلة والشواهد المطلوبة.


دعم جاهزية الأجهزة العامة لعملية تقييم ممارسات إدارة الأداء.

المصطلحات

حصر وتعريف المصطلحات الواردة في الدليل لضمان الوضوح والدقة المنهجية.

المصطلح	التعريف
المركز	المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء).
الأجهزة العامة	الأجهزة الحكومية، والوزارات، والهيئات العامة، والصناديق، والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة المستقلة.
الاستراتيجية المؤسسية	الإطار الشامل الذي يحدّد الاتجاه العام للجهاز على المدى المتوسط والطويل، ويترجم رسالته ورؤيته إلى توجهات وأهداف استراتيجية واضحة، مع تحديد الأولويات وخيارات العمل التي تمكّنه من تحقيق أثر ملموس ومستدام.
التوجه الاستراتيجي	خطط رئيسية، شاملة، وعادة ما تكون طويلة الأجل للتحقق من أن الأهداف الرئيسية للجهاز قد أنجزت، وهي الرسالة الرئيسية للجهاز.
الاستراتيجية	خطة تهدف إلى تحقيق التوجه الاستراتيجي القصير والطويل المدى.
التحليل الاستراتيجي	تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لاستخلاص الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف قبل بناء التوجهات.
هيكل تنظيمي	الإطار الذي يحدد كيفية تقسيم المهام وتجميعها وتنسيقها داخل الجهاز. فهو يحدد التسلسل الهرمي والعلاقات والمسؤوليات لتسهيل تحقيق أهداف الجهاز.
أصحاب المصلحة	الأطراف الداخلية والخارجية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الاستراتيجية أو تتأثر بمخرجاتها ونتائجها، وتشمل الأجهزة والأفراد المعنيين بتحقيق الأهداف الاستراتيجية أو المتأثرين بها.
المخاطر الاستراتيجية	مخاطر قد تؤثر سلبًا أو إيجابًا على تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للجهاز، ولا تتضمن المخاطر المرتبطة بالأعمال التشغيلية.
الأهداف الاستراتيجية	غايات رئيسية يسعى الجهاز إلى تحقيقها على المدى المتوسط (3–5 سنوات)، ويتم تحديدها بما يتوافق مع مهام واختصاص الجهاز، وترتبط بإطار زمني محدد، وتُصاغ بشكل قابل للقياس بما يدعم توجيه الجهود نحو تحقيق التوجهات الاستراتيجية.

المصطلحات

حصر وتعريف المصطلحات الواردة في الدليل لضمان الوضوح والدقة المنهجية.

المصطلح	التعـريف
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات كمية تعكس مدى تقدم الجهاز نحو تحقيق أهدافه الاستراتيجية.
المبادرات الاستراتيجية	مجموعة من المشـاريع والبرامج الرئيسـة التي يتم تنفيذها بشكل منظم ومتكامل بهدف تحقيق الأهداف الاسـتراتيجية وتحويلها إلى نتائج قابلة للقياس.
المستهدفات	قيمـة كميـة مرتبطـة بمؤشـر الأداء تمثـل النتيجة المـراد الوصول إليهـا في وقت محـدد لتحقيق الهدف الاسـتراتيجي.
مشروع	نشـاط تسـتخدم فيه موارد معينة للحصـول على منافع متوقعـة خلال فترة زمنية محددة.
المحاور / مناطق التركيز	تصنيف يجمع الأهداف ضمن مجالات استراتيجية رئيسة لهيكلة الاستراتيجية.
الخريطة الاستراتيجية	تمثيل بصري يوضح ترابط الأهداف والعلاقات السببية بينها.
المحفظة	تجميـع المبـادرات ضمـن حـزم مرتبطة بتوجـه استراتيجي واحـد لإدارتهـا بشـكل متكامل.
خطة تنفيذ الاستراتيجية	وثيقة مترابطة تضم الأهداف، المؤشرات، المبادرات، المخاطر، والجداول الزمنية.
المواءمة الاستراتيجية	تنسـيق الأهداف والمؤشـرات والمبادرات مع الجهات ذات العلاقة لتحديد الأدوار والاعتماديات.
مصفوفة RACI	أداة لتحديد المسـؤول (Responsible) والمحاسـب (Accountable) والمستشار (Consulted) والمطـلع (Informed) لكل عملية.
سير العمل (workflow)	تسلسـل الإجـراءات والخطـوات لتنفيـذ عمليـة محـددة مـع تحديـد المـدخلات والمخرجـات.

المصطلحات

حصر وتعريف المصطلحات الواردة في الدليل لضمان الوضوح والدقة المنهجية.

المصطلح	التعـريف
تعميم الاستراتيجية	عمليـة رسـمية ومنهجيـة لنشـر الاسـتراتيجية المؤسسـية بعـد اعتمادهـا علـى جميـع الفئـات المعنية داخـل الجهاز (وأحيانًـا خارجه)، بهدف توحيـد الفهم، وضمان اسـتيعاب التوجهـات والأهـداف، وتحويلهـا مـن وثيقـة معتمـدة إلـى إطـار عمل موجّـه للتنفيذ.
السيناريوهات الاستراتيجية	تصـورات مسـتقبلية محتملـة يتـم تحليـل أثرها علـى المسـار الاسـتراتيجي واختيار اسـتجابات مناسـبة لها.
الأولويات الاستراتيجية	موضوعات تركيز رئيسـة يتم تحديدها بشـكل مقصود لتوجيه جهـود وموارد الجهاز خلال فتـرة الاسـتراتيجية، بنـاءً علـى أهميتهـا فـي تحقيـق التوجهـات والأهـداف طويلـة المدى.
المؤشرات الموجِّهة	مؤشـرات تقيـس المـدخلات والعوامـل والأنشـطة السـابقة للنتائـج، والتـي تؤثر بشـكل مباشـر على تحققهـا، مثل مسـتويات الجاهزية ونسـب إنجاز برامـج التحول ونسـبة إكمال المتطلبات. وتُسـتخدم لتمكيـن المراقبة الاسـتباقية للأداء، ودعم التدخـل المبكـر وتصحيـح المسـار قبل ظهـور النتائج.
المؤشرات التابعة	المؤشـرات التـي تقيـس النتائـج والأثـر المحقـق بعـد تنفيـذ الأنشـطة، مثـل مسـتويات رضـا المسـتفيدين، ونسـب تحقيـق المسـتهدفات الاسـتراتيجية، والتحسـن فـي مؤشـرات وطنيـة أو قطاعيـة، وتُسـتخدم لتقييـم ما تحقـق فعليًا مقارنـة بالمسـتهدف.
المقارنات المعيارية	عملية مقارنة منهجية لتصميم المؤشـرات والممارسـات مع أجهـزة مماثلة بهدف تحسـين الجودة وتبني أفضل الممارسات.
عتبات أداء	حدود كمية تُستخدم لتصنيف الأداء (مثل: أخضر، أصفر، أحمر).
منافع المبادرات	القيمـة المتوقعـة تحقيقهـا نتيجـة تنفيـذ مبادرة اسـتراتيجية، بما يسـهم بشـكل مباشـر فـي دعم تحقيـق الأهـداف والتوجهـات الاسـتراتيجية.

أداء
المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

المصطلحات

حصر وتعريف المصطلحات الواردة في الدليل لضمان الوضوح والدقة المنهجية.

المصطلح	التعريف
التواصل المتبادل	عملية تواصل ثنائية الاتجاه تتيح تبادل المعلومات والآراء بين الجهة وأصحاب المصلحة، بحيث لا يقتصر الدور على الإبلاغ فقط، بل يشمل الاستماع والتفاعل وأخذ المدخلات في الاعتبار.
إدارة الأداء	عملية متكاملة ومستمرة لتحقيق نتائج ومخرجات الأداء المرجو، تشمل التخطيط والمراقبة والقياس والتحليل والتحسين لتحقيق هذا الأداء.
المخرجات	النتائج المباشرة للمبادرات والمشاريع، والتي تتمثل في إنجازات أو خدمات يتم تقديمها.
مؤشرات الأداء التشغيلية	مقاييس تقيس كفاءة وفاعلية العمليات اليومية التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
دورية القياس	الفترة الزمنية المعتمدة لقياس المؤشر (شهري، ربع سنوي، سنوي...).
تقارير الأداء الاستراتيجية	وثائق دورية تعرض نتائج مؤشرات الأداء وتحليلها لدعم اتخاذ القرار على المستوى القيادي.
لوحات قياس الأداء	أدوات عرض مرئي تفاعلية تُظهر نتائج المؤشرات بصورة فورية ومبسطة لدعم المتابعة والتحليل.
فجوة الأداء	الفرق بين القيمة الفعلية للمؤشر والقيمة المستهدفة المعتمدة.
مراجعة الأداء	عملية دورية لمناقشة نتائج المؤشرات، تحليل الانحرافات، واتخاذ قرارات تحسين.
خطط تحسين الأداء	إجراءات تصحيحية محددة بزمن ومسؤوليات لمعالجة فجوات الأداء وتحقيق المستهدفات.

المصطلحات

حصر وتعريف المصطلحات الواردة في الدليل لضمان الوضوح والدقة المنهجية.

المصطلح	التعريف
الدروس المستفادة	المعرفة المستخلصة من تجارب الأداء السابقة بهدف تجنب الأخطاء وتعزيز الممارسات الجيدة.
الابتكار في تحسين الأداء	تطوير وتبنّي حلول غير تقليدية لمعالجة فجوات الأداء ورفع مستوى النتائج الاستراتيجية.
دورة حياة المبادرة	المراحل المتتابعة التي تمر بها المبادرة من الفكرة إلى الإغلاق وتحقيق المنافع.
نطاق المبادرة	الحدود المحددة لما ستشمله المبادرة وما لن تشمله، بما في ذلك المخرجات والأعمال المطلوبة.
المعالم الرئيسية	نقاط زمنية محددة تمثل إنجازات أساسية ضمن تنفيذ المبادرة.
طلبات التغيير	طلبات رسمية لإجراء تعديلات على نطاق المبادرة أو ميزانيتها أو جدولها الزمني، مع توثيق المبررات والأثر المتوقع لهذه التعديلات.
إدارة التغيير الاستراتيجي	منهجية لتهيئة الجهاز وأصحاب المصلحة لتبنّي التحولات المرتبطة بالتوجهات والاستراتيجية.
قنوات التواصل	الوسائل المستخدمة لنقل الرسائل (لقاءات، بريد إلكتروني، منصات داخلية، فعاليات...).
الكفاءات السلوكية	المهارات والسلوكيات المرتبطة بالقيم والعمل المؤسسي (القيادة، العمل الجماعي، التواصل...).
الكفاءات الفنية	المعارف والمهارات التخصصية المطلوبة لأداء المهام الفنية.
بنك الكفاءات	قاعدة بيانات توثق الكفاءات المعتمدة وربطها بالأدوار الوظيفية.

المصطلحات

حصر وتعريف المصطلحات الواردة في الدليل لضمان الوضوح والدقة المنهجية.

المصطلح	التعريف
تجربة المستفيد	هي نتيجة تفاعل المستفيد مع الأجهزة العامة وخدماتها مما ينعكس على شعور ورضا المستفيد عن جودة وفعالية هذه التجربة.
المستفيد	المستفيدون من الخدمات الحكومية من أفراد (مواطنون، مقيمون وزوار) وشركات القطاع الخاص، الأجهزة العامة وموظفي الحكومة.
الخدمات	عمليات أو أنشطة يتم من خلالها تقديم خدمات أو توفير سلع أو تجهيز مرافق لتلبية احتياجات فئة محددة من المستفيدين أو عموم المستفيدين
شرائح المستفيدين	مجموعات المستفيدين المعرّفة بخصائص متشابهة مثل العمر والجنس والجنسية وطبيعة استهلاك الخدمات أو غيرها.
استبيانات الرضا	أدوات منهجية تُستخدم لجمع آراء المستفيدين من خلال قنوات متعددة مثل المقابلات، والاستبيانات الذاتية، والتطبيقات الرقمية، بهدف قياس مستويات رضاهم وتحليلها ومقارنتها عبر مختلف الخدمات والعوامل والأبعاد الديموغرافية.
المستفيد الخفي	زيارات دورية وسرية يقوم بها أشخاص مؤهلون لمراكز الخدمة التابعة للأجهزة العامة، وتهدف إلى تنفيذ عمليات تقييم موضوعية وحيادية لمعرفة مستوى مراكز الخدمة والخدمات المقدمة في الأجهزة العامة وتحديد فرص التحسين والتطوير.
مجموعات التركيز	أسلوب الآخذ بآراء المستفيد عن طريق إجراء بحث متعمق حول نقاط ضعف المستفيدين بالإضافة إلى إطلاق مبادرات تحسين الخدمات، من خلال إجراء المناقشات الجماعية مع شرائح المستفيدين «موضع الاهتمام» حول جوانب خدمات معينة خاضعة للدراسة.

المصطلحات

حصر وتعريف المصطلحات الواردة في الدليل لضمان الوضوح والدقة المنهجية.

المصطلح	التعريف
أساليب الأخذ بآراء المستفيدين	الأساليب المستخدمة للحصول على التغذية الراجعة الواردة من المستفيدين حول تصوراتهم بشأن الجوانب المختلفة ذات الصلة بالخدمات الحكومية.
أسئلة مفتوحة	أسئلة لا يمكن الإجابة عنها بنعم أو لا، وتُستخدم لتمكين المستجيب من تقديم إجابات تفصيلية تعكس آرائه وتجاربه، بما يدعم جمع معلومات نوعية تُسهم في التحليل والتقييم.
إدارة التغيير	النهج المنظم لتخطيط وتنفيذ وإدارة التغييرات التنظيمية لتحقيق النتائج المرجوة.
التوجهات الاستراتيجية متوسطة المدى	مسارات وأولويات استراتيجية يتم تحديدها للفترة المتوسطة (عادةً 3–5 سنوات)، تهدف إلى توجيه الجهود التنفيذية وترجمة الرؤية إلى برامج ومبادرات قابلة للتطبيق.
التوجهات الاستراتيجية طويلة المدى	اتجاهات عامة تعكس الطموحات المستقبلية للجهاز على المدى البعيد (من 5 - 10 سنوات)، وتُحدد الإطار العام للرؤية المستقبلية.
نموذج إغلاق المبادرة	وثيقة تُستخدم لتوثيق اكتمال تنفيذ المبادرة الاستراتيجية، والتحقق من تحقيق مخرجاتها ومنافعها، مع استعراض الأداء النهائي، وتوثيق الدروس المستفادة، واعتماد الإغلاق الرسمي من أصحاب المصلحة.

مجالات التقييم

رحلة تقييم ممارسات الأداء عبر خمس مجالات:

SM إدارة الاستراتيجية	SM-1	إطار عمل إدارة الاستراتيجية.
	SM-2	عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية.
	SM-3	صياغة الاستراتيجية.
	SM-4	المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ.
	SM-5	مراجعة الاستراتيجية.
PM إدارة الأداء	PM-1	إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس.
	PM-2	المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية.
	PM-3	تقارير الأداء وتحليل البيانات.
	PM-4	مراجعة وتحسين الأداء.
IM إدارة المبادرات	IM-1	إطار عمل إدارة المبادرات.
	IM-2	بدء المبادرة والتخطيط.
	IM-3	التنفيذ والإغلاق.
	IM-4	مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة.
CM إدارة التغيير وثقافة الأداء	CM-1	إدارة التغيير.
	CM-2	إدارة التواصل.
	CM-3	إدارة الأداء الفردي.
	CM-4	التعلم المؤسسي.
BEx إدارة تجربة المستفيد	BEx-1	تخطيط تجربة المستفيد.
	BEx-2	جمع بيانات تجربة المستفيد.
	BEx-3	تحليل بيانات تجربة المستفيد.
	BEx-4	إصدار التقارير وتحسين تجربة المستفيد.

مجالات التقييم

تعريف تفصيلي لكل مجال من مجالات التقييم.

SM
إدارة الاستراتيجية

يُعنى مجال إدارة الاستراتيجية بتطوير وصياغة وتنفيذ ومراجعة التوجهات الاستراتيجية للجهاز بما يضمن وضوح الرؤية وتحديد الأولويات وتحقيق التكامل مع الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية. ويشمل ذلك التحليل البيئي، تحديد الأهداف والمؤشرات والمبادرات، مواءمة الجهود التنظيمية، ومتابعة التنفيذ لضمان تحقيق المستهدفات الاستراتيجية واستدامة الأثر المؤسسي.

PM
إدارة الأداء

يختص مجال إدارة الأداء بقياس ومتابعة وتحليل أداء الجهاز استنادًا إلى مؤشرات معتمدة تعكس تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. ويشمل جمع البيانات، إصدار التقارير الدورية، تحليل مسببات الأداء، ودعم اتخاذ القرار من خلال إجراءات تصحيحية وتحسينية تضمن رفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي.

IM
إدارة المبادرات

يختص المجال بإدارة دورة حياة المبادرات والمحافظ من التخطيط إلى الإغلاق، وفق منهجيات ونماذج معتمدة تضمن جودة التنفيذ وتحقيق المنافع المستهدفة. كما يشمل متابعة الأداء والصرف، وضبط التغييرات، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

CM
إدارة التغيير وثقافة الأداء

يركّز المجال على تمكين التحول المؤسسي عبر منهجية منظمة تشمل تحليل أثر التغيير، وإشراك أصحاب المصلحة، وتنفيذ خطط تواصل فعّالة، وقياس الأثر لضمان تبنّي التغيير واستدامته. كما يتضمن إدارة الأداء الفردي وتعزيز التعلم المؤسسي لدعم جاهزية الجهاز وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

BEX
إدارة تجربة المستفيد

يختص المجال بقياس وتحسين تجربة المستفيد من خلال منهجية شاملة تشمل تحديد المستفيدين والخدمات ، وجمع وتحليل البيانات، وإصدار تقارير دورية تدعم اتخاذ القرار. ويهدف إلى معالجة التحديات وتعزيز مستوى الرضا عبر خطط تحسين مستندة إلى نتائج القياس، وينطبق المجال على الأجهزة التي تقدم خدماتها بشكل مباشر إلى أفراد أو مستثمرين.

أداء
المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

مستويات التقييم

توضيح مستويات التقييم من خلال تحديد كل مرحلة، ونطاق الدرجات، والوصف المعتمد لمتطلبات تحقيقها.

المرحلة	الوصف	نطاق الدرجات
المرحلة القيادية	يطبّق الجهاز ممارسات إدارة الأداء وفق أساليب ومنهجيات واضحة وشمولية، مع تكامل فعّال بين الإدارات ذات العلاقة، إضافة إلى وجود متابعة دورية وممارسات تحسين مستمرة تضمن استدامة وتطوير الأداء.	(4,5) إلى (5)
المرحلة المتقدمة	يطبّق الجهاز ممارسات إدارة الأداء اللازمة من خلال أساليب منظمة ونماذج محددة، مع مستوى جيد من التكامل مع الإدارات ذات العلاقة وأصحاب المصلحة، بما يدعم فعالية التطبيق واستقراره.	(3,5) إلى (4,49)
المرحلة الانتقالية	يطبّق الجهاز بعض ممارسات إدارة الأداء بأساليب منظمة جزئياً، مع فرص لتعزيز التكامل مع الإدارات ذات العلاقة واستكمال بعض العمليات أو النماذج الداعمة، بما يسهم في رفع استقرار التطبيق واستمراريته.	(2,5) إلى (3,49)
المرحلة الأولية	يطبّق الجهاز ممارسات إدارة الأداء بصورة متباينة، مع حاجة إلى مزيد من التنظيم والمنهجية بما يدعم استمرارية التطبيق وتعزيز تحقيق النتائج بشكل أكثر استدامة.	(1,5) إلى (2,49)
مبتدئ	لا تزال ممارسات إدارة الأداء في الجهاز في مراحلها التأسيسية، حيث يتم تطبيق العناصر الأساسية بشكل محدود، مع فرص للتطوير والتوسع في التطبيق بصورة أكثر تكاملاً.	(1) إلى (1,49)

مراحل تقييم ممارسات إدارة الأداء

رحلة تقييم ممارسات الأداء تتم عبر خمس مراحل منهجية.

المرحلة الأولى

الإشعار والإطلاق

ضمـان جاهزيـة الأجهزة ووضوح متطلبات التقييم عبـر الخطابات الرسـمية، وتأكيد نقـاط الاتصال، وتنفيذ ورشـة الإطلاق لتوضيح آلية التقييـم والجدول الزمني.

المرحلة الثانية

تقديم الأدلة والتقييم الأولي

اسـتلام الأدلـة الداعمـة من الأجهـزة وتنفيذ التقييم الأولي لقياس مسـتوى النضج المبدئي لممارسـات إدارة الأداء.

المرحلة الثالثة

جلسات المناقشة واستكمال المتطلبات

التحقق من المدخلات من خلال عقد جلسـات المناقشـة مع الأجهزة وتوثيق مخرجات الجلسـة بالإضافة إلـى إتاحة رفـع الأدلة المطلوبة من الأجهزة لاسـتكمال التقييم.

المرحلة الرابعة

التقييم النهائي

مراجعة الأدلة المسـلمة بعد جلسـات المناقشـة واسـتكمال التقييم النهائي ومشـاركة مسـودة التقرير وفـق المعطيات.

المرحلة الخامسة

مشاركة التقارير

مشاركة نتائج تقييم ممارسات إدارة الأداء مع الأجهزة العامة.

بطاقات معايير التقييم





المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

إطار عمل إدارة الاستراتيجية:

إطـار عمـل شـامل لإدارة الاسـتراتيجية يتضمن الإجـراءات والعمليات الرئيسـية والأدوار والمسـؤوليات والجـداول الزمنيـة المرتبطة به.

4 معايير

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

1.5 مراجعة الاستراتيجية

بطاقات معايير التقييم

1. إدارة الاستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

إطار عمل إدارة الاستراتيجية:

إطار عمل شامل لإدارة الاستراتيجية يتضمن الإجراءات والعمليات الرئيسية والأدوار والمسؤوليات والجداول الزمنية المرتبطة به.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	SM 1.1.1
المعيار	توفر مكتب أو وحدة معتمدة لإدارة الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للجهاز، تتولى تطوير الاستراتيجية المؤسسية ومواءمتها مع التوجهات الوطنية، ومتابعة تنفيذها وإعداد الخطط التنفيذية ورفع التقارير الدورية للقيادة العليا.
شرح المعيار	وجود وتفعيل مكتب أو وحدة معتمدة لإدارة الاستراتيجية تعمل على تطوير الاستراتيجية المؤسسية ومواءمتها مع التوجهات الوطنية، وترجمتها إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس. مع تحديد الأدوار والصلاحيات وتخصيص الموارد للمكتب/الوحدة، وتفعيل دورها في متابعة التنفيذ عبر مؤشرات أداء محددة، ورفع تقارير دورية للقيادة العليا، بما يعكس ممارسة مؤسسية فاعلة تتجاوز الوجود التنظيمي الشكلي.
الشواهد والأدلة	• الهيكل التنظيمي للجهاز يوضح وجود وحدة إدارية معنية بإدارة الاستراتيجية. • وثيقة معتمدة توضح مهام ومسؤوليات الوحدة الإدارية المعنية بإدارة الاستراتيجية.

المعيار الثاني

رمز المعيار	SM 1.1.2
المعيار	وجود دليل معتمد لإدارة الاستراتيجية يغطي جميع العمليات الرئيسة لدورة إدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، صياغة وترجمة الاستراتيجية، المواءمة والتعميم لاستراتيجية الجهاز، مراجعة وتحديث الاستراتيجية) ، ويتضمن إجراءات مرسومة لسير العمل (Workflow) لكل عملية و المخرجات والمدخلات المرتبطة بالعمليات.
شرح المعيار	اعتماد وتطبيق دليل مؤسسي لإدارة الاستراتيجية يوضح جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية الرئيسية وأدوارها ومسؤولياتها. ويشمل ذلك وجود إجراءات مرسومة لسير العمل لجميع عمليات إدارة الاستراتيجية و المدخلات والمخرجات للعمليات. ويقصد بالمدخلات هي كل ما يدخل في العملية ويُستخدم لتنفيذها. بمعنى: المعلومات، البيانات، التوجيهات، القرارات، الموارد... التي تبدأ منها العملية، والمخرجات هي النتائج الرسمية الموثقة التي تنتج عن تنفيذ العملية.
الشواهد والأدلة	• . إطار عمل / منهجية / دليل إدارة الاستراتيجية المتبع في إدارة عمليات إدارة الاستراتيجية للجهاز.

المعيار الثالث

رمز المعيار	SM 1.1.3
المعيار	تحديـد واعتماد الأدوار والمسـؤوليات لجميع العمليات الرئيسـة الواردة فـي دليل إدارة الاسـتراتيجية، باسـتخدام مصفوفة صلاحيـات (RACI) أو منهجيـة مماثلـة، بما يضمـن توزيع المهام والمسـؤوليات بيـن المعنيين لجميع عمليات الإدارة الاسـتراتيجية.
شرح المعيار	تحديد واعتماد الأدوار والمسـؤوليات للمعنيين بتنفيذ العمليات الرئيسة فـي دليـل إدارة الاسـتراتيجية، مـن خلال اسـتخدام مصفوفـة صلاحيات واضحـة مثـل (RACI) أو منهجيـة مماثلـة. بمـا يضمن وضـوح ملكية كل عمليـة، والأدوار للمعينين في العملية بتحديد المسـؤول وغيره، بما يعزز الحوكمة والتنسـيق ويضمن فاعليـة تنفيذ عمليات إدارة الاسـتراتيجية.
الشواهد والأدلة	• بيـان تحديـد الأدوار والمسـؤوليات وأدوار المعنييـن للعمليـات فـي دليـل إدارة الاسـتراتيجية.

المعيار الرابع

رمز المعيار	SM 1.1.4
المعيار	إعداد وتطوير جدول زمني لعمليات الإدارة الاستراتيجية بالتنسيق مع إعداد الخطة التنفيذية، ويحدد التقاطعات مع عمليات الوحدات الداعمة ذات العلاقة.
شرح المعيار	تطوير جدول زمني لعمليات إدارة الاستراتيجية يوضح تسلسلها وتوقيت تنفيذها وتقاطعها مع دورة إعداد الخطة التنفيذية. على أن يشمل العمليات ذات العلاقة في الوحدات الداعمة التي تتقاطع مع إدارة الاستراتيجية، مثل إدارة الميزانية والتخطيط للقوى العاملة، وذلك بالتنسيق مع الوحدات الداعمة المعنية مثل الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وغيرها، بما يضمن تنفيذًا متكاملًا ومتزامنًا لعمليات الاستراتيجية على مستوى الجهاز.
الشواهد والأدلة	• الجدول الزمني والحوكمة المرتبطة بعمليات الإدارة الاستراتيجية وتقاطعاتها مع عمليات الوحدات الداعمة.



المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

عمليـة التحليـل الاسـتراتيجي: تنفيذ عمليات التحليل الاسـتراتيجي باعتبـار التحليل البيئي، المخاطر والسـيناريوهات بشـكل شـامل لتحديد توجهات الجهاز وبناء اسـتراتيجيته وذلك بإشـراك أصحاب المصلحة الداخلييـن والخارجيين.	6 معايير
التوجهـات الاسـتراتيجية: تعريف التوجهات الاسـتراتيجية طويلة المدى بنـاء على التحليل الاسـتراتيجي وتحديد مسـاهمة/دور الجهاز في الاسـتراتيجيات العليا (وطنية / قطاعية).	6 معايير

1.3 صياغة الاستراتيجية

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

1.5 مراجعة الاستراتيجية

1.2 قسم عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

عملية التحليل الاستراتيجي:

تنفيذ عمليات التحليل الاستراتيجي باعتبار التحليل البيئي، المخاطر والسيناريوهات بشكلٍ شامل لتحديد توجهات الجهاز وبناء استراتيجيته وذلك بإشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

وله ستة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	SM 2.1.1
المعيار	تنفيذ عمليات التحليل للبيئة الداخلية للجهاز باستخدام أدوات التحليل المعتمدة، بما يركّز على موارده، وممكناته، ونقاط القوة والضعف والعوامل الداخلية المؤثرة في تحقيق توجهاته الاستراتيجية.
شرح المعيار	إجراء تحليل داخلي للبيئة الداخلية للجهاز باستخدام أدوات مناسبة مثل SWOT أو غيرها، بما يغطّي الموارد والممكنات والقدرات البشرية والعوامل الداخلية المؤثرة في تحقيق الاستراتيجية. ويشترط أن يستند التحليل إلى بيانات ومعلومات تخص الجهاز ذاته وتعكس وضعه الفعلي. ولا يُعد الاعتماد على تحليلات عامة واردة في استراتيجيات وطنية أو قطاعية كافيًا ما لم تتضمن تحليلًا صريحًا ومفصلًا للبيئة الداخلية للجهاز. على أن تُنفذ مراحل التحليل قبل تحديد التوجهات الاستراتيجية، ويتم تضمين مخرجاتها بشكل واضح في وثيقة الاستراتيجية بما يعكس ارتباطها المباشر بصياغة التوجهات والأهداف.
الشواهد والأدلة	• وثيقة مخرج تحليل البيئة الداخلية / وثيقة دراسة الوضع الراهن لاستراتيجية الجهاز تتضمن تحليل البيئة الداخلية • الشواهد الدالة على تنفيذ عمليات تحليل البيئة الداخلية،مثل محاضر الاجتماعات، وتفاصيل نتائج التحليل، ومدخلاته، بما يثبت منهجية التنفيذ واعتماده.

المعيار الثاني

رمز المعيار	SM 2.1.2
المعيار	تنفيـذ عمليـات التحليل للبيئـة الخارجية للجهاز باسـتخدام أدوات التحليل المعتمـدة، لتحديد الفـرص والتحديـات والعوامل الخارجيـة المؤثرة على تحقيق التوجهات الاسـتراتيجية.
شرح المعيار	تنفيذ تحليل خارجي باسـتخدام أدوات مناسـبة مثل SWOT (للتركيز على الفرص والتهديدات)، وPESTEL، والمقارنة المعيارية، لتشـخيص العوامل والمتغيـرات الخارجيـة المؤثرة علـى توجهات الجهاز. ويشـمل ذلك تحليل الجوانـب السياسـية والاقتصاديـة والتنظيميـة والتقنيـة والاجتماعيـة والبيئية ذات الأثر على مسـاره الاسـتراتيجي. كما يتـم التركيز على توثيق نتائـج التحليـل الخارجـي وربطها مباشـرة بصياغـة التوجهـات والأولويات والخيارات الاسـتراتيجية ودعم اتخاذ القرار على المسـتوى الاسـتراتيجي. ولا يُعـد تحليـل (المبـادرات، المشـاريع، المؤشـرات التشـغيلية) كافيًـا لتحقيـق هـذا المعيـار، إذ يُشـترط أن يكـون التحليل على مسـتوى الجهاز ككل وبمـا يعكس الأثر الخارجي على مسـاره الاسـتراتيجي العام. على أن يتـم تضمين مخرجـات التحليل بشـكل واضح في وثيقة الاسـتراتيجية بما يعكـس ارتباطها المباشـر بصياغة التوجهـات والأهداف.
الشواهد والأدلة	• وثيقـة مخـرج تحليـل البيئـة الخارجيـة / وثيقة دراسـة الوضـع الراهن لاسـتراتيجية الجهـاز تتضمن تحليـل البيئـة الخارجية. • الشـواهد الدالـة علـى تنفيـذ عمليـات تحليـل البيئـة الخارجيـة، مثل محاضـر الاجتماعـات، وتفاصيـل نتائج التحليـل، ومدخلاتـه، بما يثبت منهجيـة التنفيـذ واعتماده.

المعيار الثالث

رمز المعيار	SM 2.1.3
المعيار	إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في عمليات التحليل الاستراتيجي وتوثيق مدخلاتهم ضمن مخرجات التحليل.
شرح المعيار	إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، من خلال آليات واضحة مثل ورش العمل، والمقابلات، والاستبيانات،فرق العمل المشتركة. ويكون الإشراك خلال مراحل التحليل الاستراتيجي، وليس في مراحل لاحقة، لضمان شمولية التحليل ودقته، وانعكاس مدخلات أصحاب المصلحة في النتائج التي تُبنى عليها التوجهات والقرارات الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• شواهد إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في عملية التحليل الاستراتيجي (محاضر اجتماعات، بريد إلكتروني، تقارير، نتائج استبيانات، وغيره).

المعيار الرابع

رمز المعيار	SM 2.1.4
المعيار	تحديد أصحاب المصلحة الخارجيين المعنيين، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، وأخذها في الاعتبار عند صياغة التوجهات والقرارات الاستراتيجية.
شرح المعيار	تحديد أصحاب المصلحة الخارجيين ذوي الصلة ، وتوثيق احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتحليل أدوارهم ونقاط التأثير والاعتماد المتبادل معهم، بما يدعم بناء توجهات استراتيجية واقعية ومتكاملة. ويشمل ذلك دراسة تقاطعات الأدوار والمسؤوليات مع الأجهزة ذات العلاقة لتفادي الازدواجية وتعزيز التكامل والتنسيق على المستوى الاستراتيجي، على أن يُنفذ التحليل ضمن مرحلة تحديد التوجهات الاستراتيجية، لا بعد اعتمادها، وألا يقتصر على الأطر الوطنية أو القطاعية، بل يرتبط بشكل مباشر بتوجهات الجهاز نفسه.
الشواهد والأدلة	• وثيقة تحليل أصحاب المصلحة الخارجيين - المرتبطة مباشرة بمخرجات التحليل الاستراتيجي وتحديد التوجهات الاستراتيجية.

المعيار الخامس

رمز المعيار	SM 2.1.5
المعيار	تحديد وتحليل المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية، وتقييمها وفق شدة التأثير واحتمالية الحدوث، وتطوير خطط معالجة معتمدة لها.
شرح المعيار	تحليل المخاطر الاستراتيجية المرتبطة مباشرة بالتوجهات الاستراتيجية للجهاز، بما يشمل حصر المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وتقييمها وفق معايير واضحة لشدة التأثير واحتمالية الحدوث، وتصنيفها وتحديد أولويات التعامل معها. والعمل على إعداد خطط معالجة معتمدة لكل خطر استراتيجي تتضمن إجراءات الاستجابة والتخفيف، وتحديد المسؤوليات، وآليات المتابعة والمراجعة الدورية، بما يدعم استمرارية تنفيذ الاستراتيجية ويحد من الآثار المحتملة على مسارها. على أن يكون تحليل المخاطر على مستوى التوجهات الاستراتيجية للجهاز ككل، وأن يرتبط بمرحلة بناء الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي، ولا يُعد الاكتفاء بمخاطر المبادرات أو الجوانب التشغيلية تحقيقًا لهذا المعيار، لكونها تندرج ضمن إدارة المخاطر التنفيذية وليست الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• سجل المخاطر الاستراتيجية المرتبط بالتوجهات الاستراتيجية.

المعيار السادس

رمز المعيار	SM 2.1.6
المعيار	بناء وتحليل سيناريوهات استراتيجية مستقبلية محتملة للجهاز وتقييم أثرها على التوجهات الاستراتيجية، وتحديد خيارات الاستجابة المناسبة.
شرح المعيار	تطوير عدد من السيناريوهات الاستراتيجية المستقبلية المحتملة وتحليل أثرها على توجهات الجهاز وأهدافه بعيدة المدى، بما يشمل دراسة البدائل والمتغيرات والفرص والمخاطر المتوقعة وتقييم تأثير كل سيناريو على المسار الاستراتيجي. كما يشمل الاستعداد المسبق للتعامل مع هذه السيناريوهات عبر تحديد خيارات الاستجابة على مستوى التوجهات الاستراتيجية، بما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على استشراف منهجي للمستقبل. على أن يكون تحليل السيناريوهات على المستوى الاستراتيجي الشامل للجهاز، وأن يرتبط بالتوجهات والقرارات الاستراتيجية، ولا يُعد الاكتفاء بخيارات تشغيلية جزئية أو قرارات قصيرة المدى تحقيقًا لهذا المعيار ما لم يكن لها أثر مباشر وجوهري على المسار الاستراتيجي للجهاز ككل.
الشواهد والأدلة	• وثيقة تحليل السيناريوهات الاستراتيجية / الخطط والسيناريوهات البديلة - تقارير المخاطر.



المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

عمليـة التحليـل الاسـتراتيجي: تنفيذ عمليات التحليل الاسـتراتيجي باعتبـار التحليل البيئي، المخاطر والسـيناريوهات بشـكل شـامل لتحديد توجهات الجهاز وبناء اسـتراتيجيته وذلك بإشـراك أصحاب المصلحة الداخليـن والخارجيين. — 6 معايير

التوجهـات الاسـتراتيجية: تعريف التوجهات الاسـتراتيجية طويلة المدى بنـاء على التحليل الاسـتراتيجي وتحديد مسـاهمة/دور الجهاز في الاسـتراتيجيات العليا (وطنية / قطاعية). — 6 معايير

1.3 صياغة الاستراتيجية

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

1.5 مراجعة الاستراتيجية

1.2 قسم عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

التوجهات الاستراتيجية:

تعريـف التوجهـات الاسـتراتيجية طويلة المدى بنـاء على التحليل الاسـتراتيجي وتحديد مسـاهمة/دور الجهـاز في الاسـتراتيجيات العليا (وطنيـة / قطاعية).

وله ستة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	SM 2.2.1
المعيار	تحديد رسـالة مؤسسـية موجزة وواضحة ومعتمدة تعبّر عـن غاية الجهاز ودوره والقيمـة التي يقدّمها، وتُسـتخدم مرجعًا في بناء التوجهات الاسـتراتيجية.
شرح المعيار	صياغـة واعتماد رسـالة مؤسسـية واضحـة تعكس سـبب وجود الجهـاز ودوره الرئيـس والقيمـة التـي يقدّمهـا، بحيث تُعـد مرجعًا موجّهًـا عند بنـاء التوجهات الاسـتراتيجية واتخـاذ القـرارات. علـى أن تكون الرسـالة جـزءًا من عمليـة صياغة الاسـتراتيجية، ومسـتخدمة فعليًـا فـي توحيد فهم منسـوبي الجهـاز وأصحاب المصلحـة لدوره ومسـاره الاسـتراتيجي.
الشواهد والأدلة	• وثيقة الاستراتيجية تتضمن (الرسالة)

المعيار الثاني

رمز المعيار	SM 2.2.2
المعيار	تحديد رؤية استراتيجية واضحة ومعتمدة تعبّر عن الحالة المستقبلية المستهدفة للجهاز وتوجّه بناء التوجهات الاستراتيجية.
شرح المعيار	صياغة واعتماد رؤية استراتيجية واضحة تعكس الطموح المستقبلي للجهاز واتجاهه العام على المدى المتوسط أو الطويل، وتُستخدم مرجعًا موجّهًا عند بناء التوجهات الاستراتيجية وتحديد الأولويات واتخاذ القرارات. على أن تكون الرؤية جزءًا من عملية صياغة الاستراتيجية ومتكاملة مع تحديد التوجهات الاستراتيجية للجهاز.
الشواهد والأدلة	• وثيقة الاستراتيجية تتضمن (الرؤية).

المعيار الثالث

رمز المعيار	SM 2.2.3
المعيار	تحديد واعتماد القيم المؤسسية الرئيسة للجهاز وتوثيقها مع وصف واضح لكل قيمة وسلوكياتها المتوقعة، وربطها بالتوجهات الاستراتيجية وتفعيلها عبر ممارسات العمل والتواصل الداخلي.
شرح المعيار	صياغة واعتماد مجموعة القيم المؤسسية الرئيسة وتوثيقها بشكل يوضح معنى كل قيمة وسلوكياتها التطبيقية وكيفية انعكاسها في العمل. ويشمل التقييم ربط القيم بالاستراتيجية المؤسسية لتكون داعمة لتنفيذها وتحقيق توجهاتها، مع الاستدلال على تفعيلها من خلال ممارسات التواصل الداخلي والمبادرات التنظيمية التي تعزز تبنّيها لدى الموظفين وتوحّد الفهم المؤسسي لها.
الشواهد والأدلة	• وثيقة الاستراتيجية تتضمن (القيم الرئيسية للجهاز وشرحها، وكيفية تحويلها إلى سلوك وممارسات مؤسسية).

المعيار الرابع

رمز المعيار	SM 2.2.4
المعيار	ربـط التوجهات الاسـتراتيجية للجهاز بالأولويات والاسـتراتيجيات الوطنية والقطاعيـة ذات العلاقـة، وتوثيـق هـذا الربـط وتمثيلـه بمؤشـرات أداء تقيـس مسـاهمة الجهاز فـي تحقيقها.
شرح المعيار	ربـط التوجهـات الاسـتراتيجية المؤسسـية بشـكل صريـح بالأولويـات والاسـتراتيجيات الوطنيـة أو القطاعيـة المرتبطـة بـدوره، بحيـث يكـون واضحًـا كيـف تسـهم هـذه التوجهـات فـي تحقيق تلـك المسـتهدفات. ويشـمل ذلك توثيق هذا الربط داخل الاسـتراتيجية المؤسسـية، وتمثيله مـن خلال مؤشـرات أداء تُظهـر مسـاهمة الجهـاز وأثـره فـي تحقيـق المسـتهدفات الوطنيـة أو القطاعيـة، بمـا يدعـم المتابعة واتخـاذ القرار علـى المسـتوى الاسـتراتيجي. علـى أن يتـم الربط علـى مسـتوى التوجهـات الاسـتراتيجية للجهاز ضمن اسـتراتيجية معتمدة، لا على مسـتوى المبادرات أو الأنشـطة التشغيلية فقط، لضمان وضوح مسـاهمة الجهاز وإمكانية قياسـها بشـكل منهجي.
الشواهد والأدلة	• وثيقة الاسـتراتيجية المؤسسـية المعتمدة للجهـاز متضمنة مواءمة التوجهات الاسـتراتيجية مع الاسـتراتيجيات الوطنيـة و/أو القطاعية.

المعيار الخامس

رمز المعيار	SM 2.2.5
المعيار	تحليل الفجوة الكمية بين الوضع الحالي والتطلعات المستقبلية على مستوى التوجهات الاستراتيجية (Strategic Value Gap Analysis)، وتحديد القيمة المستهدفة والأثر الاستراتيجي المنشود.
شرح المعيار	تحليل الفجوة الكمية بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المستهدف، التي يستهدف التوجه الاستراتيجي تحقيقها بشكل مباشر، من خلال تحديد القيمة الحالية والقيمة المستهدفة وحجم الفجوة بينهما على مستوى الأثر الاستراتيجي . ويهدف هذا التحليل إلى توجيه بناء الاستراتيجية نحو سد الفجوة وتحقيق التحول المطلوب. على أن يكون التحليل على مستوى التوجهات الاستراتيجية والقيمة النهائية المستهدفة ذات الأثر الشامل، لا على مستوى المؤشرات والمستهدفات التشغيلية فقط. ولا تُعد قيم المؤشرات الاستراتيجية ومستهدفاتها بحد ذاتها كافية ما لم تعبّر عن قيمة استراتيجية كلية تعكس الأثر النهائي المنشود للجهاز.
الشواهد والأدلة	• وثيقة تحليل فجوة القيمة على مستوى التوجهات الاستراتيجية (Strategic Value Gap Analysis).

المعيار السادس

ممارسة دورية

رمز المعيار	SM 2.2.6
المعيار	مراجعة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية بشكل دوري للتحقق من استمرار ملاءمتها وتوافقها مع دور الجهاز وتوجهاته الاستراتيجية.
شرح المعيار	إجراء مراجعة دورية (من سنوية إلى كل خمس سنوات) للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية للتأكد من استمرار ملاءمتها لدور الجهاز وتوجهاته الاستراتيجية والتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة به. ويشمل ذلك توافر شواهد موثقة على تنفيذ المراجعة وما يترتب عليها من قرارات تحديث عند الحاجة، على أن تكون هذه الممارسة مرتبطة بدورية مراجعة الاستراتيجية المؤسسية. ولا ينطبق هذا المعيار على الأجهزة المستحدثة التي لم يمضِ على إنشائها أكثر من خمس سنوات.
الشواهد والأدلة	• شواهد مراجعة الرؤية والرسالة والقيم (محضر اجتماع، مراجعة الرؤية والرسالة والقيم).



المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

الأهـداف الاسـتراتيجية: تعريـف أهـداف الجهـاز الاسـتراتيجية بشـكل كامـل بنـاء علـى التوجهـات الاسـتراتيجية وتنفيـذ عمليـات التواصـل بشـأنها.	7 معايير
مؤشـرات الأداء الرئيسـية: تحديـد مجموعـة مـن مؤشـرات الأداء الرئيسـية لـكل هدف اسـتراتيجي بشـكل كامـل وإجـراء المقارنـات المعياريـة بشـأن تفاصيلها.	6 معايير
تحديـد المسـتهدفات: تطويـر واعتمـاد قِيَـم المسـتهدفات لـكل مؤشـر أداء رئيسـي وتحديـد المسـارات بإشـراك أصحـاب المصلحـة المعنيين.	6 معايير
المبـادرات ذات الأولويـة: تحديد مجموعة مـن المبادرات الاسـتراتيجية وجميع التفاصيل المرتبطـة بهـا، موضحـةً مسـاهمتها في سـد الفجـوات فـي أداء الجهاز وتحديـد أولوية تنفيذهـا بنـاء علـى عـدد من العناصـر، إضافةً إلـى تصنيفها ضمـن محافظ بهـدف إدارتها بشـكل فعّال.	5 معايير

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

1.5 مراجعة الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية:

تعريـف أهـداف الجهاز الاسـتراتيجية بشـكل كامـل بناء علـى التوجهات الاسـتراتيجية وتنفيـذ عمليات التواصل بشـأنها.

وله سبعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	SM 3.1.1
المعيار	بنـاء واعتمـاد أهداف اسـتراتيجية واضحـة منبثقة مـن التوجهات الاسـتراتيجية للجهـاز ومعبّـرة عن النتائج الاسـتراتيجية المسـتهدفة.
شرح المعيار	صياغـة واعتمـاد أهـداف اسـتراتيجية واضحـة ترتبـط مباشـرة بالتوجهـات الاسـتراتيجية للجهـاز وتعبّـر عـن النتائـج المـراد تحقيقهـا علـى المسـتوى الاسـتراتيجي. ويشـمل ذلـك اتسـاق الأهـداف مـع دور الجهـاز وتوجهاتـه، ولا يُعتـد بأهـداف الرؤيـة العامـة أو أهـداف الاسـتراتيجيات الوطنيـة أو القطاعية باعتبارهـا تحقيقًـا لهـذا المعيـار.
الشواهد والأدلة	• أهـداف الجهـاز الاسـتراتيجية وجميـع تفاصيلها (بطاقـات الأهـداف، ووصفهـا، وملاكهـا، وتصنيفهـا وفقـاً لركائـز/ محـاور/ أولويـات، الارتبـاط بالأنشـطة الرئيسـية للجهـاز، وجميـع التفاصيـل المرتبطـة بالأهـداف).

المعيار الثاني

رمز المعيار	SM 3.1.2
المعيار	وصـف وتوثيـق الأهـداف الاسـتراتيجية بشـكل يوضح نطـاق كل هدف ونتائجـه المتوقعـة، وتحديـد ملاك معتمدين لـكل هـدف، مـع بيـان أدوارهـم ومسـؤولياتهم .
شرح المعيار	وصـف الأهـداف الاسـتراتيجية بشـكل يوضح نطـاق كل هـدف ونتائجه المتوقعـة، مـع تحديـد مالـك معتمـد لـكل هـدف اسـتراتيجي يتولـى قيادته ومتابعة تنفيذه. ويشـمل ذلك تحديد مسـؤوليات المالك وآليات المتابعـة، بمـا يعـزز وضوح المسـاءلة ويرفـع فاعليـة التنفيـذ والمتابعة على المسـتوى الاسـتراتيجي.
الشواهد والأدلة	• أهـداف الجهـاز الاسـتراتيجية وجميـع تفاصيلها (بطاقـات الأهداف، ووصفهـا، وملاكهـا، وتصنيفهـا وفقـاً لركائـز/ محـاور/ أولويـات، الارتبـاط بالأنشـطة الرئيسـية للجهـاز، وجميـع التفاصيـل المرتبطـة بالأهـداف).

المعيار الثالث

رمز المعيار	SM 3.1.3
المعيار	تصنيف الأهداف الاستراتيجية ضمن محاور، مناطق تركيز، أولويات استراتيجية معتمدة، وتحديد ملكية كل محور.
شرح المعيار	توزيع وتصنيف الأهداف الاستراتيجية وربطها بـ (محاور استراتيجية، مناطق تركيز، أولويات استراتيجية)، بما يحقق ترابطها واتساقها ضمن هيكل استراتيجي معتمد. ويشمل ذلك تحديد مالك لكل محور استراتيجي ، بما يضمن وضوح المسؤوليات وتعزيز إدارة الاستراتيجية بشكل محوري يدعم توجيه الجهود والمتابعة على المستوى الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• أهداف الجهاز الاستراتيجية وجميع تفاصيلها (بطاقات الأهداف، ووصفها، وملاكها، وتصنيفها وفقاً لركائز/ محاور/ أولويات، الارتباط بالأنشطة الرئيسية للجهاز، وجميع التفاصيل المرتبطة بالأهداف).

المعيار الرابع

رمز المعيار	SM 3.1.4
المعيار	بناء أهداف استراتيجية ترتبط بالأنشطة الرئيسة للجهاز ومنبثقة من توجهاته الاستراتيجية، وتعكس دوره المنصوص عليه في تنظيمه.
شرح المعيار	صياغة أهداف استراتيجية تعكس الأنشطة الرئيسة للجهاز ودوره الجوهري، وتنبثق مباشرة من توجهاته واستراتيجيته المعتمدة. بما يفعّل دوره وفقًا لاختصاصاته المنصوص عليها في تنظيمه. بما يضمن تركيز الجهود على المجالات ذات الأثر الاستراتيجي الأعلى ودعم تحقيق النتائج المؤسسية المستهدفة.
الشواهد والأدلة	• أهداف الجهاز الاستراتيجية وجميع تفاصيلها (بطاقات الأهداف، ووصفها، وملاكها، وتصنيفها وفقاً لركائز/ محاور/ أولويات، الارتباط بالأنشطة الرئيسية للجهاز، وجميع التفاصيل المرتبطة بالأهداف).

المعيار الخامس

رمز المعيار	SM 3.1.5
المعيار	بناء واعتماد أهداف استراتيجية معنية بالأنشطة الداعمة للجهاز تسهم في تمكين تحقيق التوجهات والأهداف الاستراتيجية الرئيسة.
شرح المعيار	صياغة أهداف استراتيجية تغطي الأنشطة الداعمة والتمكينية للجهاز، بما يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية والتقنية ورأس المال البشري والخدمات المساندة، بحيث ترتبط هذه الأهداف باستراتيجية الجهاز وتسهم في دعم تحقيق الأهداف المرتبطة بالأنشطة الرئيسة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ويشمل ذلك تضمين أهداف ذات أثر استراتيجي في مجالات مثل التحول الرقمي، وتنمية القدرات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وغيرها من المجالات الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• أهداف الجهاز الاستراتيجية وجميع تفاصيلها (بطاقات الأهداف، ووصفها، وملاكها، وتصنيفها وفقاً لركائز/ محاور/ أولويات، الارتباط بالأنشطة الرئيسية للجهاز، وجميع التفاصيل المرتبطة بالأهداف).

المعيار السادس

رمز المعيار	SM 3.1.6
المعيار	تمثيل الأهداف الاستراتيجية للجهاز بصريًا باستخدام أدوات معتمدة بما يدعم التواصل والفهم المشترك للتوجهات الاستراتيجية.
شرح المعيار	عرض الأهداف الاستراتيجية بصورة مرئية واضحة من خلال أدوات مثل (الخريطة الاستراتيجية، النماذج التوضيحية، المخططات المرئية)، بما يسهّل فهم ترابط الأهداف والتوجهات الاستراتيجية. ويهدف ذلك إلى دعم التواصل المؤسسي وتعزيز استيعاب منسوبي الجهاز وأصحاب المصلحة للتوجهات والأهداف الاستراتيجية وتمكين إيصالها بصورة متكاملة داخل الجهاز وخارجه.
الشواهد والأدلة	• الخريطة الاستراتيجية (Strategy Map) المعتمدة للجهاز، النموذج المستخدم في تمثيل الأهداف الاستراتيجية في الجهاز.

المعيار السابع

رمز المعيار	SM 3.1.7
المعيار	التواصـل ونشـر اسـتراتيجية الجهـاز لجميـع فئـات المعنييـن باسـتخدام تمثيـل مرئـي شـامل للتوجهـات والأهـداف الاسـتراتيجية.
شرح المعيار	اسـتخدام التمثيـل المرئي للاسـتراتيجية والتواصل به ليوضـح التوجهات والأهـداف الاسـتراتيجية وترابطهـا، بحيـث يتـم تنفيـذ عمليـة تواصـل تسـتهدف جميـع فئـات المعنيين داخـل الجهاز . ويشـمل ذلـك توظيف قنـوات التواصـل المعتمـدة مثل العـروض التوعوية والمنصـات الداخلية والبريـد الإلكترونـي والشاشـات الداخليـة وغيرهـا، بمـا يضمـن إيصـال الأهداف الاسـتراتيجية بشـكل واضـح ومتكامـل وتعزيز فهمهـا وتبنّيها. ويركّز التقييم على أن يشـمل التواصل الأهداف الاسـتراتيجية نفسـها، لا الاكتفـاء بعـرض الرؤيـة والرسـالة والتوجهـات العامة فقط.
الشواهد والأدلة	• شـواهد تنفيـذ عمليـات التواصـل مـع جميع فئـات المعنيين بشـأن اسـتراتيجية الجهـاز مثـل: (تجمـع سـنوي، رسـائل بريـد إلكترونـي، شاشـات ولـوح ولوحـات إرشـادية - لقـاءات واجتماعـات مجدولـة للتعريـف).



المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

الأهـداف الاسـتراتيجية: تعريـف أهـداف الجهـاز الاسـتراتيجية بشـكل كامـل بنـاء علـى التوجهـات الاسـتراتيجية وتنفيـذ عمليـات التواصـل بشـأنها.	7 معايير
مؤشـرات الأداء الرئيسـية: تحديـد مجموعـة مـن مؤشـرات الأداء الرئيسـية لـكل هدف اسـتراتيجي بشـكل كامـل وإجـراء المقارنـات المعياريـة بشـأن تفاصيلها.	6 معايير
تحديـد المسـتهدفات: تطويـر واعتمـاد قِيَـم المسـتهدفات لـكل مؤشـر أداء رئيسـي وتحديـد المسـارات بإشـراك أصحـاب المصلحـة المعنيين.	6 معايير
المبـادرات ذات الأولويـة: تحديد مجموعة مـن المبادرات الاسـتراتيجية وجميع التفاصيل المرتبطـة بهـا، موضحـةً مسـاهمتها في سـد الفجـوات فـي أداء الجهاز وتحديـد أولوية تنفيذهـا بنـاء علـى عـدد من العناصـر، إضافةً إلـى تصنيفها ضمـن محافظ بهـدف إدارتها بشـكل فعّال.	5 معايير

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

1.5 مراجعة الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

مؤشرات الأداء الرئيسية:

تحديـد مجموعـة من مؤشـرات الأداء الرئيسـية لكل هدف اسـتراتيجي بشـكل كامل وإجـراء المقارنات المعيارية بشـأن تفاصيلها.

وله ستة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	SM 3.2.1
المعيار	بنـاء مؤشـرات أداء رئيسـية لـكل هـدف اسـتراتيجي، بحيـث لا يقـل عددها عن مؤشـرين لـكل هدف.
شرح المعيار	تطويـر مؤشـرات أداء رئيسـية ترتبط بـكل هدف اسـتراتيجي وتعكس مسـتوى تحقيقـه، بحيـث لا يقـل عددها عن مؤشـرين لكل هـدف.، وبما يدعـم القياس المتوازن ومتابعة التقدم. ويشـترط أن تكون المؤشـرات مرتبطة مباشرة بالنتائج الاسـتراتيجية المسـتهدفة، وقابلة للقيـاس والمتابعة الدورية، بمـا يعزز فعالية إدارة الأداء ودعـم اتخاذ القرار على المسـتوى الاسـتراتيجي.
الشواهد والأدلة	• بطاقات مؤشـرات الأداء الرئيسـية المرتبطـة بأهداف الجهاز الاسـتراتيجية بجميع تفاصيلها (الهدف الاسـتراتيجي المرتبط، واسـم المؤشـر، وتعريفه، ومعادلـة قياسـه، ووحـدة قياسـه، ودوريـة القيـاس، وقطبيتـه، ومصـدر البيانـات، والمسـؤول المباشـر، وخـط الأسـاس، والمسـتهدفات ، عتبـات المسـتهدفات، التسلسـل المستقبلي والزمني للمسـتهدفات، ....) • حصر للمؤشرات الموجهة ، والمؤشرات التابعة.

المعيار الثاني

رمز المعيار	SM 3.2.2
المعيار	تحديد وتوثيق عناصر كل مؤشر من مؤشرات الأداء الاستراتيجية بشكل كامل ومعتمد.
شرح المعيار	توثيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية توثيقًا متكاملًا يشمل العناصر الرئيسة اللازمة للقياس والمتابعة، مثل ارتباط المؤشر بالهدف الاستراتيجي، وتعريفه، ومعادلة القياس، ووحدة القياس، ودورية القياس، وقطبيته، ومصدر البيانات ، والمسؤول عنه. ويهدف ذلك إلى حوكمة عملية القياس الدوري وضمان اتساق التطبيق وسهولة المتابعة ودعم اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• بطاقات مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بأهداف الجهاز الاستراتيجية بجميع تفاصيلها (الهدف الاستراتيجي المرتبط، واسم المؤشر، وتعريفه، ومعادلة قياسه، ووحدة قياسه، ودورية القياس، وقطبيته، ومصدر البيانات، والمسؤول المباشر، وخط الأساس، والمستهدفات ، عتبات المستهدفات، التسلسل المستقبلي والزمني للمستهدفات، ...) • حصر للمؤشرات الموجهة ، والمؤشرات التابعة.

المعيار الثالث

رمز المعيار	SM 3.2.3
المعيار	تحديد خطوط الأساس المعتمدة لجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجية استنادًا إلى بيانات موثوقة وقابلة للتحقق.
شرح المعيار	تحديد خطوط أساس معتمدة لكل مؤشر أداء استراتيجي تمثل القيمة الفعلية قبل بدء القياس، على أن تستند إلى بيانات موثوقة وقابلة للتحقق. وتُستخدم هذه القيم كأساس لبناء المستهدفات ومتابعة التقدم وقياس التحسن على المستوى الاستراتيجي. يتطلب توثيق خطوط الأساس لجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• بطاقات مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بأهداف الجهاز الاستراتيجية بجميع تفاصيلها (الهدف الاستراتيجي المرتبط، واسم المؤشر، وتعريفه، ومعادلة قياسه، ووحدة قياسه، ودورية القياس، وقطبيته، ومصدر البيانات، والمسؤول المباشر، وخط الأساس، والمستهدفات ، عتبات المستهدفات، التسلسل المستقبلي والزمني للمستهدفات، ....) • حصر للمؤشرات الموجهة ، والمؤشرات التابعة.

المعيار الرابع

رمز المعيار	SM 3.2.4
المعيار	تحقيق توازن في مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية بين المؤشـرات الموجِّهة والمؤشـرات التابعة لأغلب الأهداف الاستراتيجية.
شرح المعيار	بنـاء مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية بصـورة متوازنة تجمع بين المؤشـرات الموجِّهـة (Leading) والمؤشـرات التابعـة (Lagging) علـى مسـتوى الأهـداف الاسـتراتيجية. ويُشـترط أن يتحقق هذا التـوازن لأكثر من 50% مـن الأهـداف الاسـتراتيجية علـى الأقـل، بمـا يضمن اتسـاق مؤشـرات الأداء وقدرتهـا علـى التنبـؤ والتحسـين والقياس الشـامل. على أن يكون لكل هدف اسـتراتيجي—قدر الإمكان—مزيجٌ من مؤشـرات موجِّهـة وتابعة يعكس منطـق تحقيق الهدف (سـبب/نتيجة)، وأن تكون المؤشـرات الموجِّهـة مرتبطـة ارتباطًـا منطقيًـا بالمؤشـرات التابعـة بما يدعـم إدارة الأداء مـن خلال: التنبـؤ، والإنـذار المبكـر، واتخـاذ إجـراءات تصحيحيـة، إلى جانـب قياس الأثـر النهائي.
الشواهد والأدلة	• بطاقـات مؤشـرات الأداء الرئيسـية المرتبطـة بأهـداف الجهـاز الاسـتراتيجية بجميـع تفاصيلهـا (الهـدف الاسـتراتيجي المرتبـط، واسـم المؤشـر، وتعريفـه، ومعادلـة قياسـه، ووحـدة قياسـه، ودوريـة القيـاس، وقطبيته، ومصـدر البيانات، والمسـؤول المباشـر، وخـط الأسـاس، والمسـتهدفات ، عتبات المسـتهدفات، التسلسـل المسـتقبلي والزمنـي للمسـتهدفات، ....) • حصر للمؤشرات الموجهة ، والمؤشرات التابعة.

المعيار الخامس

رمز المعيار	SM 3.2.5
المعيار	تطوير واعتماد مكتبة موحدة لمؤشرات الأداء الاستراتيجية وتحديثها بشكل مستمر .
شرح المعيار	وجود مكتبة معتمدة لمؤشرات الأداء الاستراتيجية تُستخدم كمرجع موحد لتوثيق جميع المؤشرات وعناصرها وآليات قياسها. ويشمل ذلك حفظ تعريفات المؤشرات ومكوناتها ومصادر بياناتها ودوريات قياسها في قاعدة بيانات منظمة منذ بدء القياس، مع تحديثها دوريًا وتوثيق أي تعديلات تطرأ عليها، بما يدعم اتساق التطبيق ودقة القياس والاستفادة منها في التحليل وبناء المستهدفات والمتابعة على المستوى الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• مكتبة مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية المعتمدة (Strategic KPI Library) قاعدة بيانات وتفاصيل مؤشرات الأداء الاستراتيجية.

المعيار السادس

رمز المعيار	SM 3.2.6
المعيار	إجـراء وتوثيـق مقارنـات معيارية فنية لمؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية مع الأجهـزة الأخرى محليًـا ودوليًا.
شرح المعيار	تنفيـذ مقارنـات معيارية فنيـة لمؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية مع جهات مماثلـة. وذلـك بمقارنـة الجوانـب الفنيـة للمؤشـر ذاتـه، مثـل تعريفـه، ومعادلـة الحسـاب وعناصرها، ووحـدة القياس، ودوريـة القياس، ومصدر البيانـات، وغيرهـا من مكونات تصميم المؤشـر، دون التركيـز على مقارنة المسـتهدفات والنتائـج المحققة. علـى أن تنطبـق هـذه المقارنـات علـى مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية المرتبطة بالأنشـطة الرئيسـة أو الداعمة للجهاز، بما يعزز اتسـاق القياس وقابليتـه للمقارنـة، ويدعـم تطوير منظومة المؤشـرات على المسـتوى الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• الوثائـــق المرتبطـــة بالمقارنـــات المعياريـــة لعناصـر المؤشـرات الاسـتراتيجية (عناصـر المعادلة، نطـاق بيانات للمعادلـة، وغيرها من العناصر).



المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

الأهـداف الاسـتراتيجية: تعريـف أهـداف الجهـاز الاسـتراتيجية بشـكل كامـل بنـاء علـى التوجهـات الاسـتراتيجية وتنفيـذ عمليـات التواصـل بشـأنها.	7 معايير
مؤشـرات الأداء الرئيسـية: تحديـد مجموعـة مـن مؤشـرات الأداء الرئيسـية لـكل هدف اسـتراتيجي بشـكل كامـل وإجـراء المقارنـات المعياريـة بشـأن تفاصيلها.	6 معايير
تحديـد المسـتهدفات: تطويـر واعتمـاد قِيَـم المسـتهدفات لـكل مؤشر أداء رئيسـي وتحديـد المسـارات بإشـراك أصحـاب المصلحـة المعنيين.	6 معايير
المبـادرات ذات الأولويـة: تحديد مجموعة مـن المبادرات الاسـتراتيجية وجميع التفاصيل المرتبطـة بهـا، موضحـةً مسـاهمتها في سـد الفجـوات فـي أداء الجهاز وتحديـد أولوية تنفيذهـا بنـاء علـى عـدد من العناصـر، إضافةً إلـى تصنيفها ضمـن محافظ بهـدف إدارتها بشـكل فعّال.	5 معايير

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

1.5 مراجعة الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

تحديد المستهدفات:

تطويـر واعتمـاد قِيَـم المسـتهدفات لـكل مؤشـر أداء رئيسـي وتحديـد المسـارات بإشـراك أصحـاب المصلحـة المعنييـن.

وله ستة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	SM 3.3.1
المعيار	تحديد واعتماد مستهدفات لجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجية.
شرح المعيار	تحديد مسـتهدفات معتمدة لكل مؤشـر أداء اسـتراتيجي، بحيـث تكون مصاغة بطريقة واضحة وقابلة للقياس والمتابعة. ويشـمل ذلك جميع مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية بمسـتهدفات محـددة تدعم التخطيـط والمتابعـة وتحفّز تحقيق النتائج الاسـتراتيجية على المسـتوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• بطاقات مؤشـرات الأداء الرئيسـية المرتبطـة بأهداف الجهاز الاسـتراتيجية بجميع تفاصيلها (الهدف الاسـتراتيجي المرتبط، واسـم المؤشـر، وتعريفه، ومعادلـة قياسـه ، ووحـدة قياسـه، ودوريـة القيـاس، وقطبيتـه، ومصـدر البيانـات، والمسـؤول المباشـر، وخـط الأسـاس، والمسـتهدفات ، عتبـات المسـتهدفات، التسلسـل المسـتقبلي والزمنـي للمسـتهدفات، ....).

المعيار الثاني

رمز المعيار	SM 3.3.2
المعيار	بناء مستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية بالاستناد إلى خطوط الأساس المعتمدة.
شرح المعيار	بناء مستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية استنادًا إلى خطوط الأساس المعتمدة لعدد من مؤشرات الأداء الاستراتيجية، ويرتبط تطبيق هذا المعيار بوجود خطوط أساس موثقة ومعتمدة لجميع المؤشرات، بحيث تُستخدم في تحديد المستهدفات ودعم واقعية التخطيط وإمكانية المتابعة على المستوى الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• بطاقات مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بأهداف الجهاز الاستراتيجية بجميع تفاصيلها (الهدف الاستراتيجي المرتبط، واسم المؤشر، وتعريفه، ومعادلة قياسه، ووحدة قياسه، ودورية القياس، وقطبيته، ومصدر البيانات، والمسؤول المباشر، وخط الأساس، والمستهدفات، عتبات المستهدفات، التسلسل المستقبلي والزمني للمستهدفات، ....).

أداء
المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

المعيار الثالث

رمز المعيار	SM 3.3.3
المعيار	تحديد وتطبيق عتبات أداء معتمدة لمستهدفات أغلب مؤشرات الأداء الاستراتيجية لتصنيف مستوى الأداء.
شرح المعيار	تحديد عتبات أداء كمية واضحة لمستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية تُستخدم لتصنيف مستوى الأداء إلى فئات مثل (أخضر، أصفر، أحمر). ويشمل ذلك اعتماد نسب وقيم محددة لكل فئة، وتطبيق هذه العتبات فعليًا ضمن تقارير ولوحات متابعة الأداء لتفسير النتائج ودعم اتخاذ القرار. ويركّز التقييم على الاستدلال باستخدام العتبات في المتابعة الدورية وتحليل الأداء، بما يعكس تفعيلها عمليًا على مستوى إدارة الأداء الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• تقارير الأداء لمؤشرات الأداء الاستراتيجية.

المعيار الرابع

رمز المعيار	SM 3.3.4
المعيار	بناء مستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية بالاستناد إلى المقارنات المعيارية.
شرح المعيار	بناء مستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية بالاستناد إلى نتائج المقارنات المعيارية مع الأجهزة المماثلة محليًا ودوليًا أو إلى بيانات خارجية موثوقة ذات صلة بالمؤشر. ويشمل ذلك توثيق الأساس المرجعي المستخدم في تحديد المستهدفات، بما يضمن واقعيتها وطموحها واتساقها مع مستويات الأداء المقارنة، ويدعم تحسين جودة التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• مخرجات دراسة المقارنات المعيارية (مستهدفات المؤشرات الاستراتيجية).

المعيار الخامس

رمز المعيار	SM 3.3.5
المعيار	بناء واعتماد مستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية بالمواءمة مع أصحاب المصلحة المعنيين.
شرح المعيار	إشراك أصحاب المصلحة المعنيين مثل ملاك المؤشرات في تحديد مستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية من خلال آليات للمواءمة والإشراك مثل ورش العمل والاجتماعات والمراسلات الرسمية وغيرها. ويشمل ذلك توثيق هذه المشاركة خلال مراحل بناء المستهدفات بما يدعم واقعيتها وجودتها ويعزز تبنّيها والالتزام بها على المستوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• شواهد تنفيذ استشارات أصحاب المصلحة المسؤولين عن مستهدفات المؤشرات (مخرجات ورش عمل، رسائل بريد إلكتروني توضح المناقشات..).

المعيار السادس

رمز المعيار	SM 3.3.6
المعيار	تحديد واعتماد مستهدفات ذات تسلسل زمني مستقبلي لمؤشرات الأداء الاستراتيجية، تغطي كامل مدة تنفيذ الاستراتيجية.
شرح المعيار	وضع مستهدفات سنوية لكل مؤشر أداء استراتيجي خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية، بما يوضح مسار التقدم نحو المستهدف النهائي، ويشمل ذلك تحديد قيم مستهدفة لكل سنة مستقبلية لدعم المتابعة الدورية، ورصد الانحرافات، وتمكين اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق النتائج الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• بطاقات مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بأهداف الجهاز الاستراتيجية بجميع تفاصيلها (الهدف الاستراتيجي المرتبط، واسم المؤشر، وتعريفه، ومعادلة قياسه، ووحدة قياسه، ودورية القياس، وقطبيته، ومصدر البيانات، والمسؤول المباشر، وخط الأساس، والمستهدفات، عتبات المستهدفات، التسلسل المستقبلي والزمني للمستهدفات، ....).



المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

الأهـداف الاسـتراتيجية: تعريـف أهـداف الجهـاز الاسـتراتيجية بشـكل كامـل بنـاء علـى التوجهـات الاسـتراتيجية وتنفيـذ عمليـات التواصـل بشـأنها.	7 معايير
مؤشـرات الأداء الرئيسـية: تحديـد مجموعـة مـن مؤشـرات الأداء الرئيسـية لـكل هدف اسـتراتيجي بشـكل كامـل وإجـراء المقارنـات المعياريـة بشـأن تفاصيلها.	6 معايير
تحديـد المسـتهدفات: تطويـر واعتمـاد قِيَـم المسـتهدفات لـكل مؤشـر أداء رئيسـي وتحديـد المسـارات بإشـراك أصحـاب المصلحـة المعنيين.	6 معايير
المبـادرات ذات الأولويـة: تحديد مجموعة مـن المبادرات الاسـتراتيجية وجميع التفاصيل المرتبطـة بهـا، موضحـةً مسـاهمتها في سـد الفجـوات فـي أداء الجهاز وتحديـد أولوية تنفيذهـا بنـاء علـى عـدد من العناصـر، إضافةً إلـى تصنيفها ضمـن محافظ بهـدف إدارتها بشـكل فعّال.	5 معايير

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

1.5 مراجعة الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

المبــادرات ذات الأولويــة:

تحديـد مجموعة من المبادرات الاسـتراتيجية وجميـع التفاصيل المرتبطة بها، موضحةً مسـاهمتها في سـد الفجـوات في أداء الجهـاز وتحديد أولوية تنفيذها بنـاء على عدد من العناصـر، إضافةً إلى تصنيفها ضمـن محافظ بهدف إدارتها بشـكل فعّال.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	SM 3.4.1
المعيار	ربـط جميـع المبادرات الاسـتراتيجية بشـكل مباشـر بـ (الأهـداف الاسـتراتيجية، مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية).
شرح المعيار	وجود ربط واضح ومباشـر لكل مبادرة اسـتراتيجية بهدف اسـتراتيجي واحد على الأقـل و/أو بمؤشـر أداء اسـتراتيجي محدد، بحيث تُسـهم المبـادرة في تحقيق المسـتهدفات المعتمدة و تحسـين مسـتوى الأداء. ويشـمل ذلـك توثيق هذا الربـط بمـا يوضّـح الغايـة الاسـتراتيجية من المبـادرة ودورهـا في تحقيـق الأثر المسـتهدف، بمـا يدعـم توجيه المـوارد والجهود نحـو الأولويات الاسـتراتيجية وتعزيز المتابعة وقياس التقدم على المسـتوى الاسـتراتيجي. ويُشـترط شـمول هـذا الربـط لجميـع المبـادرات الاسـتراتيجية المعتمـدة ضمـن خطـة تنفيـذ الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	بطاقات المبادرات المرتبطة باستراتيجية الجهاز بجميع تفاصيلها.

المعيار الثاني

رمز المعيار	SM 3.4.2
المعيار	تحديد وتوثيق عناصر وصف المبادرات الاستراتيجية بشكل متكامل.
شرح المعيار	توثيق عناصر المبادرات الاستراتيجية بصورة واضحة ومتكاملة، بما يشمل الميزانية المعتمدة، ومالك المبادرة، وتاريخ البداية والنهاية، والمعالم الرئيسة، وغيرها من العناصر اللازمة لإدارة التنفيذ. ويهدف ذلك إلى توضيح نطاق المبادرة، وتعزيز المساءلة، وتمكين المتابعة الدورية، ودعم التنفيذ الفعّال على المستوى الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• بطاقات المبادرات المرتبطة باستراتيجية الجهاز بجميع تفاصيلها.

المعيار الثالث

رمز المعيار	SM 3.4.3
المعيار	تحديـد المبـادرات الاسـتراتيجية ذات الأولويـة وفـق منهجيـة معتمدة ومعاييـر واضحـة تدعـم اختيـار المبادرات فـي الجهاز.
شرح المعيار	تطبيـق آليـة معتمـدة لتحديد أولويـات المبادرات الاسـتراتيجية اسـتنادًا إلـى معاييـر واضحـة مثـل مسـاهمة المبـادرة فـي تحقيـق التوجهـات الاسـتراتيجية، ومدة التنفيذ، ومسـتوى المخاطـر، والاعتماديات، وتوافر الموارد المالية والبشـرية، وغيرها من العوامل ذات الصلة. ويشـمل ذلك توافـر شـواهد على اسـتخدام هـذه المنهجية فعليًـا في اختيـار وترتيب المبـادرات، بمـا يضمـن توجيه الجهـود نحو المبـادرات ذات الأثـر الأعلى وتحقيـق الاسـتخدام الأمثـل للموارد ودعـم اتخاذ القرار على المسـتوى الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• الآلية المتبعة في تحديد أولويات المبادرات ومخرجات تطبيقها. • نتائج تحليل اختيار وتحديد المبادرات.

المعيار الرابع

رمز المعيار	SM 3.4.4
المعيار	تحديد المبادرات الاستراتيجية استنادًا إلى فجوات أداء وتحديات رئيسة محددة وموثقة.
شرح المعيار	اختيار المبادرات الاستراتيجية كاستجابة مباشرة لفجوات أداء و التحديات الرئيسة التي تؤثر في تحقيق التوجهات الاستراتيجية، على أن تستند هذه المبادرات إلى تحليل موثق يحدّد الفجوات الكمية و النوعية في الأداء. ويشمل ذلك ربط كل مبادرة بفجوة أو تحدٍ محدد، بما يضمن توجيه المبادرات نحو معالجة أسباب القصور وتحقيق الأثر الاستراتيجي المطلوب، وأن يتم تحديد هذه الفجوات قبل اعتماد المبادرات واختيارها.
الشواهد والأدلة	• وثيقة تحليل فجوات الأداء ، وثيقة تحدد التحديات التي تحد من تحقيق التوجهات الاستراتيجية • وثيقة توضح ربط الفجوات بالمبادرات (Gap-to-Initiative Mapping) تُبيّن بوضوح كيف تم اختيار كل مبادرة لمعالجة فجوة أو تحدٍ محدد.

المعيار الخامس

رمز المعيار	SM 3.4.5
المعيار	إدارة المبـــادرات الاستراتيجـيـة من خـلال محـافظ مبـادرات مرتبطـة بالتوجهات الاستراتيجية للجهاز.
شرح المعيار	هيكلـة جميع المبادرات ضمـن محافظ مرتبطة بالتوجهات الاسـتراتيجية، بمـا يمكّن من إدارتها بصـورة متكاملة ومتابعة تقاطعاتهـا واعتمادياتها. ويهـدف ذلـك إلـى تعزيـز حوكمـة التنفيـذ، وتنسـيق الجهود والمـوارد، وضمـان توجيـه المبادرات نحو تحقيـق الأثر الاسـتراتيجي ودعم المتابعة على مسـتوى تنفيذ الاسـتراتيجية.
الشواهد والأدلة	• محافظ المبادرات الاستراتيجية وحوكمة متابعتها . • محاضر اجتماعات متابعة المحافظ.



المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

مواءمـة الاسـتراتيجية خارجيّـا: التواصـل ومواءمـة الاسـتراتيجية مـع أصحـاب المصلحـة الخارجييـن والتـي تضمـن تحديـد أدوار ومسـؤوليات، واعتماديـات واضحة بيـن الجهازين.	1 معيار
تعميـم الاسـتراتيجية والمواءمـة الداخليـة: تعميـم الأهداف والمؤشـرات الاسـتراتيجية للجهـاز علـى مسـتويات الهيـكل التنظيمـي وفقـاً لمسـؤوليات الأقسـام، والمواءمـة الاسـتراتيجية مـع الأقسـام الداعمـة بتحديـد الأدوار والاعتماديـات.	2 معيار
توثيـق الخطـة الاسـتراتيجية: توثيـق خطـة تنفيـذ الاسـتراتيجية لتشـمل جميـع العناصر التـي وُضعت/ حُدثت الاسـتراتيجية بناء عليهـا (التحليل البيئي والمخاطـر) وعناصر التنفيذ (مبـادرات ومؤشـرات الأداء) والعناصـر الداعمـة الأخرى.	5 معايير

1.5 مراجعة الاستراتيجية

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

مواءمة الاستراتيجية خارجيًا:

التواصل ومواءمة الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين والتي تضمن تحديد أدوار ومسؤوليات، واعتماديات واضحة بين الجهازين.

وله معيار، وهو:

المعيار الأول

رمز المعيار	SM 4.1.1
المعيار	تنفيذ المواءمة الاستراتيجية مع الأجهزة الشقيقة والأجهزة ذات الأدوار المتقاطعة لتحديد المسؤوليات والاعتماديات المرتبطة بالأهداف والمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية المشتركة.
شرح المعيار	إجراء مواءمة منهجية للاستراتيجية المؤسسية المعتمدة مع الأجهزة الشقيقة والأجهزة ذات العلاقة التي تتقاطع أدوارها مع الجهاز، من خلال اجتماعات موثقة مع أصحاب المصلحة في الأجهزة تهدف إلى توحيد الفهم وتحديد المسؤوليات والأدوار والاعتماديات المرتبطة بالأهداف والمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية المشتركة. ويشمل ذلك توثيق نتائج المواءمة بما يوضح نطاق العمل ويعزز التكامل ويحد من الازدواجية في التنفيذ. ويُشترط أن تتم هذه المواءمة بعد اعتماد الاستراتيجية المؤسسية ومكوناتها، لا خلال مراحل التحليل وتطوير الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	شواهد تنفيذ مواءمة استراتيجية الجهاز مع الأجهزة الخارجية مثل (الأجهزة الشقيقة، الأجهزة التي تتقاطع أدوارها مع الجهاز) على أهداف الجهاز الاستراتيجية، مبادرات، مؤشرات الأداء، بما يوضح اتفاقيات بشأنها (محاضر وسجلات المواءمة مع الأجهزة الشقيقة - رسائل البريد الالكتروني - التعاميم - اللقاءات المخططة لذلك - ...)



المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

مواءمة الاستراتيجية خارجياً: التواصل ومواءمة الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين والتي تضمن تحديد أدوار ومسؤوليات، واعتماديات واضحة بين الجهازين.	1 معيار
تعميم الاستراتيجية والمواءمة الداخلية: تعميم الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية للجهاز على مستويات الهيكل التنظيمي وفقًا لمسؤوليات الأقسام، والمواءمة الاستراتيجية مع الأقسام الداعمة بتحديد الأدوار والاعتماديات.	2 معيار
توثيق الخطة الاستراتيجية: توثيق خطة تنفيذ الاستراتيجية لتشمل جميع العناصر التي وُضعت/ حُدثت الاستراتيجية بناء عليها (التحليل البيئي والمخاطر) وعناصر التنفيذ (مبادرات ومؤشرات الأداء) والعناصر الداعمة الأخرى.	5 معايير

1.5 مراجعة الاستراتيجية

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

تعميـم الاستـراتيجية والمواءمة الداخليـة:

تعميم الأهداف والمؤشـرات الاستراتيجية للجهاز على مسـتويات الهيكل التنظيمي وفقًا لمسؤوليات الأقسـام، والمواءمة الاستراتيجية مع الأقسام الداعمة بتحديد الأدوار والاعتماديات.

وله معياران، وهما:

المعيار الأول

رمز المعيار	SM 4.2.1
المعيار	تعميـم الأهـداف الاسـتراتيجية ومؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية إلى المسـتوى الثانـي وفقـاً للهيـكل التنظيمي للجهاز وبحسـب اختصاصات الوحـدات الإدارية.
شرح المعيار	توزيـع الأهـداف الاسـتراتيجية ومؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية علـى الوحـدات التنظيمية في المسـتوى الثاني وفق الهيـكل التنظيمي للجهاز، مثل (الإدارات، الأقسـام)، بمـا يتوافـق مـع مسـؤولياتها المباشـرة. ويهـدف ذلـك إلـى ربـط التوجهات الاسـتراتيجية بالتنفيـذ الفعلي، وتعزيز وضوح الأدوار والمسـؤوليات، ودعـم المسـاءلة والمتابعـة، ومواءمـة جهـود الوحـدات مـع أولويـات الجهـاز وتوجهاته الاسـتراتيجية.
الشواهد والأدلة	تفاصيل تدريج الأهداف ومؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية علـى الهيكل التنظيمي للجهاز وفقاً لمسـؤولية واختصاص كل قسـم.

المعيار الثاني

رمز المعيار	SM 4.2.2
المعيار	مواءمة الاستراتيجية المؤسسية مع الأقسام المساندة في الجهاز وتحديد أدوارها ومسؤولياتها والاعتماديات المرتبطة بالتنفيذ.
شرح المعيار	تنفيذ مواءمة فعلية للاستراتيجية مع الأقسام المساندة مثل إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وقطاع تقنية المعلومات وغيرها، من خلال أنشطة مثل اجتماعات وورش عمل تهدف إلى توضيح أدوارها ومسؤولياتها والاعتماديات المرتبطة بدعم تنفيذ الأهداف والمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية. ويشمل ذلك بيان مساهمة هذه الأقسام في تمكين التنفيذ وتكامل الأدوار وتفادي التعارض، بما يدعم التنفيذ المتناغم والفعّال للاستراتيجية على المستوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• شواهد تنفيذ مواءمة استراتيجية الجهاز مع الأقسام المساندة الداخلية موضحةً مناقشة الاعتماديات، المسؤوليات، الأدوار المتفق عليها (محاضر، مخرجات ورش العمل).



المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

مواءمة الاستراتيجية خارجياً: التواصل ومواءمة الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين والتي تضمن تحديد أدوار ومسؤوليات، واعتماديات واضحة بين الجهازين.	1 معيار
تعميم الاستراتيجية والمواءمة الداخلية: تعميم الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية للجهاز على مستويات الهيكل التنظيمي وفقاً لمسؤوليات الأقسام، والمواءمة الاستراتيجية مع الأقسام الداعمة بتحديد الأدوار والاعتماديات.	2 معيار
توثيق الخطة الاستراتيجية: توثيق خطة تنفيذ الاستراتيجية لتشمل جميع العناصر التي وُضعت/ حُدثت الاستراتيجية بناء عليها (التحليل البيئي والمخاطر) وعناصر التنفيذ (مبادرات ومؤشرات الأداء) والعناصر الداعمة الأخرى.	5 معايير

1.5 مراجعة الاستراتيجية

أداء
المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

توثيق الخطة الاستـراتيجية:

توثيـق خطة تنفيذ الاسـتراتيجية لتشـمل جميـع العناصر التي وُضعـت/ حُدثت الاسـتراتيجية بناء عليها (التحليـل البيئـي والمخاطر) وعناصـر التنفيذ (مبادرات ومؤشـرات الأداء) والعناصـر الداعمة الأخرى.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	SM 4.3.1
المعيار	إعـداد واعتمـاد خطـة تنفيذ للاسـتراتيجية ترتبـط بعناصـر التوجه الاسـتراتيجي للجهاز.
شرح المعيار	إعـداد خطـة تنفيـذ معتمـدة للاسـتراتيجية تـكـون مرتبطـة بشـكل مباشـر بعناصـر التوجـه الاسـتراتيجي للجهـاز، بما يشـمل الرؤيـة والرسـالة والتوجهات الاسـتراتيجية المعتمـدة. ويهـدف ذلـك إلـى ضمان اتسـاق التنفيذ مـع الإطار الاسـتراتيجي العـام وتوجيـه الجهود نحو تحقيـق الغايات الاسـتراتيجية وترجمة التوجهـات إلـى مسـارات تنفيذيـة واضحـة على المسـتوى المؤسسـي.
الشواهد والأدلة	الخطـة التنفيذيـة لاسـتراتيجية الجهـاز، خطـط الأعمـال السـنوية لتنفيـذ الاسـتراتيجية (خطة متكاملة على مسـتوى اسـتراتيجية الجهـاز) تتضمن (عناصر التوجـه الاسـتراتيجي، الأهـداف الاسـتراتيجية، مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية، خطـط تنفيـذ المبـادرات الاسـتراتيجية، المخاطـر الاستراتيجية، خطـة القـوى العاملـة لتنفيـذ الاسـتراتيجية، مخرجـات التحليـل البيئـي الاسـتراتيجي).

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	SM 4.3.2
المعيار	تضمين الأهـداف الاستراتيجية ومؤشـرات الأداء والمبادرات ضـمن خطة تنفيذ الاستراتيجية.
شرح المعيار	أن تتضمـن خطة تنفيذ الاسـتراتيجية الأهداف الاسـتراتيجية ومؤشـرات الأداء الرئيسـية والمبـادرات الاسـتراتيجية. ويشـمل ذلـك ربـط كل هـدف اسـتراتيجي بالمؤشـرات المرتبطـة بـه وتحديـد خطوط الأسـاس والمسـتهدفات ومسـؤوليات القيـاس، وربـط الأهـداف والمؤشـرات بالمبـادرات الداعمـة مـع توضيـح عناصـر تنفيذهـا مثـل الإطـار الزمنـي والميزانيـة ونطـاق العمـل والمخرجـات الرئيسـة. ويهـدف ذلك إلـى تمكين وحدات الجهاز من تنفيذ الاسـتراتيجية بوضوح، ودعـم المتابعـة واتخـاذ القـرار، وضمـان جاهزيـة التنفيـذ وتحقيـق الأثر الاسـتراتيجي المسـتهدف، على أن تكون الخطة موثقـة بصورة مترابطة تمكّـن من مشـاركتها مع أصحـاب المصلحـة الداخليين وتنفيذها بشـكل فعّال.
الشواهد والأدلة	• الخطـة التنفيذيـة لاسـتراتيجية الجهـاز، خطـط الأعمـال السـنوية لتنفيـذ الاسـتراتيجية (خطـة متكاملـة علـى مسـتوى اسـتراتيجية الجهـاز) تتضمن (عناصر التوجه الاسـتراتيجي، الأهداف الاسـتراتيجية، مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية، خطط تنفيذ المبادرات الاسـتراتيجية، المخاطـر الاسـتراتيجية، خطـة القـوى العاملـة لتنفيذ الاسـتراتيجية، مخرجـات التحليـل البيئي الاسـتراتيجي).

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	SM 4.3.3
المعيار	تضمين المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية ضمن خطة تنفيذ الاستراتيجية مع تحديد آليات معالجتها ومسؤوليات متا بعتها .
شرح المعيار	تضمين خطة تنفيذ الاستراتيجية تحليلاً واضحًا للمخاطر الاستراتيجية المرتبطة بالتوجهات والأهداف الاستراتيجية، مع بيان أثرها المحتمل على التنفيذ، وتحديد إجراءات المعالجة والتخفيف، ومسؤوليات المتابعة. ويشترط أن تكون هذه المخاطر على مستوى التوجهات والأهداف الاستراتيجية للجهاز، وأن تُوثّق ضمن خطة تنفيذ مترابطة توضّح العلاقة بين مكونات الاستراتيجية وتمكّن من مشاركتها وتنفيذها بوضوح، بما يدعم استمرارية التنفيذ وتقليل أثر المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• الخطة التنفيذية لاستراتيجية الجهاز، خطط الأعمال السنوية لتنفيذ الاستراتيجية (خطة متكاملة على مستوى استراتيجية الجهاز) تتضمن (عناصر التوجه الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، مؤشرات الأداء الاستراتيجية، خطط تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، المخاطر الاستراتيجية، خطة القوى العاملة لتنفيذ الاستراتيجية، مخرجات التحليل البيئي الاستراتيجي).

المعيار الرابع

ممارسة دورية

رمز المعيار	SM 4.3.4
المعيار	تضمين وتفعيل مخرجات التحليل البيئي الاستراتيجي ضمن خطة تنفيذ الاستراتيجية وربطها بالأهداف والأولويات والمبادرات.
شرح المعيار	استخدام مخرجات التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي عند إعداد خطة تنفيذ الاستراتيجية، بحيث تُترجم نتائج التحليل إلى مدخلات مؤثرة في تحديد الأولويات والأهداف والمبادرات والمخاطر والفرص. ويشمل ذلك ربط نتائج التحليل بشكل مباشر بعناصر الخطة التنفيذية، بما يضمن أن تستند قرارات التنفيذ وتوجيه الموارد إلى معطيات تحليلية واقعية تدعم تحقيق التوجهات الاستراتيجية. على أن يظهر أثر مخرجات التحليل في مكونات الخطة التنفيذية نفسها، وأن تكون الخطة موثقة بصورة مترابطة توضح العلاقة بين نتائج التحليل والأهداف والمبادرات، بما يمكّن من تنفيذها ومتابعتها بوضوح على المستوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• الخطة التنفيذية لاستراتيجية الجهاز، خطط الأعمال السنوية لتنفيذ الاستراتيجية (خطة متكاملة على مستوى استراتيجية الجهاز) تتضمن (عناصر التوجه الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، مؤشرات الأداء الاستراتيجية، خطط تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، المخاطر الاستراتيجية، خطة القوى العاملة لتنفيذ الاستراتيجية، مخرجات التحليل البيئي الاستراتيجي).

المعيار الخامس

ممارسة دورية

رمز المعيار	**SM 4.3.5**
المعيار	تضمين خطة للقوى العاملة ضمن خطة تنفيذ الاستراتيجية توضح الاحتياجات البشرية المرتبطة بتنفيذ الأهداف والمبادرات الاستراتيجية.
شرح المعيار	تضمين خطة تنفيذ الاستراتيجية تقديرًا واضحًا لاحتياجات القوى العاملة اللازمة لتنفيذ الأهداف والمبادرات الاستراتيجية، بما يشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات، والفجوات في القدرات، وخطط التوظيف، إعادة توزيع الموارد، بناء القدرات. ويشترط أن تكون هذه الخطة موجّهة لتمكين تنفيذ الاستراتيجية ودعم تحقيق التوجهات الاستراتيجية، وأن ترتبط مباشرة بمكونات التنفيذ، لا أن تقتصر على حصر عددي للموارد البشرية أو متطلبات تنظيمية عامة.
الشواهد والأدلة	• الخطة التنفيذية لاستراتيجية الجهاز، خطط الأعمال السنوية لتنفيذ الاستراتيجية (خطة متكاملة على مستوى استراتيجية الجهاز) تتضمن (عناصر التوجه الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، مؤشرات الأداء الاستراتيجية، خطط تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، المخاطر الاستراتيجية، خطة القوى العاملة لتنفيذ الاستراتيجية، مخرجات التحليل البيئي الاستراتيجي).



المجال الأول:

إدارة الإستراتيجية

1.1 قسم إطار عمل إدارة الاستراتيجية

1.2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية

1.3 صياغة الاستراتيجية

1.4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ

1.5 مراجعة الاستراتيجية

مراجعة الاستراتيجية:

مراجعـة الاسـتراتيجية: تنفيـذ عمليات مراجعة الاسـتراتيجية باعتبار عـدد من المدخلات، إشـراك أصحـاب المصلحة المعنيين وتوثيق جميع المخرجـات المرتبطة بعملية المراجعة.

5 معايير

1.5 مراجعة الاستراتيجية:

تنفيذ عمليات مراجعة الاستراتيجية باعتبار عدد من المدخلات، إشراك أصحاب المصلحة المعنيين وتوثيق جميع المخرجات المرتبطة بعملية المراجعة.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	**SM 5.1.1**
المعيار	عقد اجتماعات دورية لمراجعة الاستراتيجية مع القيادة العليا وتوثيق مخرجاتها.
شرح المعيار	عقد اجتماعات دورية مخصصة لمراجعة الاستراتيجية بمشاركة القيادة العليا، بحيث تتناول ملاءمة التوجهات والأهداف الاستراتيجية وفاعلية المبادرات ومواءمة المؤشرات مع المستجدات الداخلية والخارجية. ويركّز التقييم على مراجعة صلاحية الاستراتيجية واتجاهها العام ومناقشة الافتراضات والمخاطر والمتغيرات المؤثرة واتخاذ قرارات استراتيجية تطويرية وتصحيحية عند الحاجة، مع توافر شواهد موثقة لهذه الاجتماعات وقراراتها، بما يضمن استمرار مواءمة الاستراتيجية ودعم تحقيق التوجهات الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	شواهد عقد اجتماع مراجعة الاستراتيجية مع القيادة العليا (محضر اجتماع، محتوى الاجتماع ودعوة الاجتماع، تقرير، وغيرها من الشواهد التي تثبت انعقاد الاجتماع بشكل فعلي).

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	SM 5.1.2
المعيار	اسـتخدام تقاريـر الأداء الاسـتراتيجي كمدخـل رئيـس لعمليـة مراجعـة الاسـتراتيجية.
شرح المعيار	اعتماد تقارير الأداء الاسـتراتيجي—بما تتضمنه من نتائج مؤشـرات الأداء ومسـتوى التقـدم في المبـادرات وتوصيات المتابعة—كمدخل أساسـي في اجتماعات مراجعة الاسـتراتيجية. ويشـمل ذلـك توظيف هذه التقارير لدعـم النقـاش الاسـتراتيجي وتقييـم ملاءمـة التوجهـات والأهـداف والمبـادرات واتخـاذ قـرارات تصحيحـية وتطويرية عند الحاجـة، بما يضمن اسـتخدام نتائـج الأداء في تحسـين المسـار الاسـتراتيجي، لا الاكتفاء بها لأغراض المتابعة التشـغيلية.
الشواهد والأدلة	• وثائـق توضـح جميـع المدخـلات التي تـم أخذهـا بعين الاعتبـار لآخر عمليـة تمت لمراجعة الاسـتراتيجية (التحليـلات، نتائج الأداء، مخاطر..) • شـواهد مراجعة نتائـج التحليل البيئي الداخلـي والخارجي مع أصحاب المصلحة.

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	SM 5.1.3
المعيار	مراجعـة مخرجات التحليل البيئي الداخلـي والخارجي مع أصحاب المصلحة المعنيين ضمن عملية مراجعة الاسـتراتيجية.
شرح المعيار	مراجعـة مخرجات التحليل البيئي الداخلـي والخارجي مع أصحاب المصلحة المعنيين خلال عملية مراجعة الاسـتراتيجية، بما يشـمل استعراض الفرص والتحديـات والمتغيرات المؤثرة على التوجهات والأهداف الاسـتراتيجية. ويهـدف ذلـك إلـى تعزيـز شـمولية التحليـل ورفع جـودة مخرجاتـه وبناء فهم مشـترك للبيئة المحيطـة، بما يدعم اتخاذ قرارات اسـتراتيجية مبنية على معطيـات وتحليلات محدثة.
الشواهد والأدلة	• وثائق توضح جميع المدخلات التي تم أخذها بعين الاعتبار لآخر عملية تمت لمراجعة الاستراتيجية (التحليلات، نتائج الأداء، مخاطر ..). • شـواهد مراجعة نتائـج التحليل البيئي الداخلـي والخارجي مع أصحاب المصلحة.

المعيار الرابع

ممارسة دورية

رمز المعيار	SM 5.1.4
المعيار	توثيـق وتلخيـص التغييرات المعتمدة على الاسـتراتيجية ومشـاركتها مع أصحاب المصلحـة المعنيين.
شرح المعيار	حصـر وتلخيـص التغييـرات التـي تطرأ علـى الاسـتراتيجية المعتمـدة، بما يشـمل التحديثات علـى الأهداف الاسـتراتيجية والمؤشـرات والمبادرات والتوجهـات المرتبطـة بهـا، ومشـاركتها بشـكل منهجـي مـع أصحـاب المصلحـة المعنييـن. ويهدف ذلـك إلى ضمان وضوح التعـديلات وتوحيد الفهـم والتوقعـات وتعزيـز مواءمـة التنفيـذ بعـد اعتمـاد التغييـرات الاسـتراتيجية.
الشواهد والأدلة	• شـواهد حصـر التغييـرات المرتبطـة بالاسـتراتيجية (التحديثـات على الأهداف الاسـتراتيجية، مؤشرات الأداء والمسـتهدفات والمبادرات، ونحـو ذلك ..). • شـواهد مشـاركة وثيقة حصر التغييـرات المرتبطة بالاسـتراتيجية مع أصحاب المصلحـة المعنيين.

المعيار الخامس

ممارسة دورية

رمز المعيار	SM 5.1.5
المعيار	تنفيذ مراجعة الاستراتيجية وفق إطار عمل معتمد يتضمن حوكمة وإجراءات واضحة ومتوافقة مع الدورة المالية للجهاز.
شرح المعيار	تطبيق إطار عمل معتمد لمراجعة الاستراتيجية يتضمن حوكمة واضحة وإجراءات محددة ومرتبط بدليل عمليات إدارة الاستراتيجية، بما يضمن انتظام المراجعة واتساقها. ويشمل ذلك تحديد آلية المراجعة وأدوار ومسؤوليات الجهات المعنية وتوقيت المراجعات وربط مخرجاتها بعمليات التخطيط والميزانية واتخاذ القرار، بما يعزز مواءمة المراجعة الاستراتيجية مع الدورة المالية ويدعم فعالية تنفيذ الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• إطار عمل مراجعة الاستراتيجية (Strategic Review Framework) / دليل عمليات إدارة الاستراتيجية متضمنًا توضيح لعملية مراجعة الاستراتيجية. • شواهد تنفيذ عمليات مراجعة الاستراتيجية وفقاً للإطار / الخطة السنوية لمراجعة الاستراتيجية متوافقة مع الدورة المالية (محاضر المراجعة والتعديل - إصدارات الاستراتيجيات السابقة والتحديثات التي طرأت عليها - ملاحظات وتوجيهات الجهات الإشرافية ذات العلاقة - ....).



المجال الثاني:

إدارة الأداء

2.1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس

إطار عمل إدارة الأداء: إطار عمل شامل لإدارة الأداء يتضمن العمليات الرئيسية والأدوار والمسؤوليات والجداول الزمنية المرتبطة به.	4 معايير
أنظمة القياس: تطوير أنظمة فعالة لجمع بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية وتخزينها.	4 معايير

2.2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية

2.3 تقارير الأداء وتحليل البيانات

2.4 مراجعة وتحسين الأداء

2. إدارة الأداء

2.1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس:

إطار عمل إدارة الأداء:

إطار عمل شامل لإدارة الأداء يتضمن العمليات الرئيسية والأدوار والمسؤوليات والجداول الزمنية المرتبطة به.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	PM 1.1.1
المعيار	توفر مكتب أو وحدة معتمدة لإدارة الأداء الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي للجهاز، تتولى متابعة وقياس الأداء الاستراتيجي للجهاز.
شرح المعيار	توفر مكتب أو وحدة تنظيمية معتمدة لإدارة الأداء الاستراتيجي للجهاز، محددة الصلاحيات والموارد، تتولى تطوير إطار إدارة الأداء ومتابعة قياس الأداء على مستوى الأهداف والمؤشرات، وضمان مواءمته مع الاستراتيجية المعتمدة. ويهدف ذلك إلى تمكين الحوكمة المؤسسية لعمليات قياس الأداء وتعزيز المتابعة ودعم اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• الهيكل التنظيمي للجهاز ويستشهد من خلال وجود وحدة إدارية معنية بإدارة الأداء. • وثيقة تبين مهام وصلاحيات وموارد الوحدة التنظيمية لإدارة الأداء الاستراتيجي.

أداء
المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

المعيار الثاني

رمز المعيار	PM 1.1.2
المعيار	وجود دليل معتمد لإدارة الأداء يغطي جميع العمليات الرئيسة لدورة إدارة الأداء (جمع بيانات المؤشرات، وتحليل أداء المؤشرات، وإصدار تقارير الأداء، ومراجعة وتحسين الأداء) ، ويتضمن إجراءات مرسومة لسير العمل (Workflow) لكل عملية و المخرجات والمدخلات المرتبطة بالعمليات.
شرح المعيار	اعتماد دليل مؤسسي لإدارة الأداء يوضح بصورة متكاملة العمليات الرئيسة لإدارة الأداء، بما يشمل جمع بيانات المؤشرات، وتحليل الأداء، وإصدار التقارير الدورية، ومراجعة وتحسين الأداء. ويشمل ذلك توثيق المدخلات والمخرجات لكل عملية، والنماذج والأدوات المستخدمة، مع توصيف منهجي لسير العمل (Workflow) يوضح آليات التنفيذ وتسلسل الإجراءات، بما يضمن اتساق التطبيق ووضوح الأدوار ودعم فعالية إدارة الأداء الاستراتيجي. ويقصد بالمدخلات هي كل ما يدخل في العملية ويُستخدم لتنفيذها. بمعنى: المعلومات، البيانات، التوجيهات، القرارات، الموارد... التي تبدأ منها العملية، والمخرجات هي النتائج الرسمية الموثقة التي تنتج عن تنفيذ العملية.
الشواهد والأدلة	• إطار عمل / منهجية / دليل إدارة الأداء المتبع في إدارة عمليات إدارة الأداء للجهاز.

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 1.1.3
المعيار	تحديد واعتماد الأدوار والمسؤوليات لجميع العمليات الرئيسة في دليل إدارة الأداء باستخدام مصفوفة صلاحيات معتمدة مثل (RACI) أو منهجية مماثلة.
شرح المعيار	تحديد الأدوار والمسؤوليات للأشخاص والوحدات المعنية بتنفيذ جميع العمليات الرئيسة في دليل إدارة الأداء، من خلال استخدام مصفوفة صلاحيات واضحة مثل (RACI) أو منهجية مماثلة. ويشمل ذلك تحديد مالك كل عملية والمسؤول عن التنفيذ والدعم والاعتماد، بما يضمن وضوح ملكية العمليات وتوزيع المسؤوليات وتعزيز الحوكمة والتنسيق وفعالية تطبيق عمليات إدارة الأداء المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• بيان تحديد الأدوار والمسؤوليات وأدوار المعنيين.

المعيار الرابع

رمز المعيار	PM 1.1.4
المعيار	إعـداد واعتماد جدول زمني للعمليات الرئيسـة لإدارة الأداء والتواصل به مـع أصحاب المصلحـة المعنيين داخل الجهاز.
شرح المعيار	إعـداد جـدول زمنـي سـنوي معتمـد يوضـح توقيـت تنفيـذ العمليـات الرئيسـة لإدارة الأداء وفـق دليـل العمليـات، بمـا يشـمل جمـع بيانـات المؤشـرات وتحليلهـا وإصدار تقارير الأداء ومراجعـة النتائج. ويوضح دورية القيـاس ويشـمل ذلـك تحديد أصحـاب المصلحـة المعنيين بـإدارة الأداء مثـل ملاك المؤشـرات والقيادات المعنية، وكما يتطلـب تفعيل عمليات التواصـل معهـم بشـأن الجـدول الزمنـي، مـن خلال مشـاركة الجـدول الزمنـي عبـر البريـد الالكتروني وعقـد ورش العمل التوعويـة ، بما يضمن وضـوح الأدوار وتنسـيق الجهود وانتظام تنفيذ عمليـات إدارة الأداء على المستوى الاسـتراتيجي.
الشواهد والأدلة	• الجدول الزمني والحوكمة المرتبط بدليل عمليات إدارة الأداء. • شـواهد التواصـل مـع أصحـاب المصلحـة الداخلييـن بشـأن الجـدول الزمنـي الخاص بعمليات إدارة الأداء (رسـائل بريـد إلكتروني - محاضر اجتماعـات - ورش عمـل - ..).



المجال الثاني:

إدارة الأداء

2.1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس

إطار عمل إدارة الأداء: إطار عمل شامل لإدارة الأداء يتضمن العمليات الرئيسية والأدوار والمسؤوليات والجداول الزمنية المرتبطة به.	4 معايير
أنظمة القياس: تطوير أنظمة فعالة لجمع بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية وتخزينها.	4 معايير

2.2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية

2.3 تقارير الأداء وتحليل البيانات

2.4 مراجعة وتحسين الأداء

2.1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس:

أنظمة القياس:

تطوير أنظمة فعالة لجمع بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية وتخزينها.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	PM 1.2.1
المعيار	إعـداد واعتمـاد جدول زمنـي لعملية جمع بيانات مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية يتضمن تحديـد الأدوار والمسـؤوليات المرتبطة بها.
شرح المعيار	إعـداد جـدول زمنـي معتمد لعمليـة جمع بيانات مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية يوضـح مواعيـد جمـع البيانـات وتحديثهـا، مـع تحديـد واضـح للأدوار والمهـام والمسـؤوليات المرتبطـة بالعمليـة، مثل أدوار ملاك المؤشـرات والمسـؤولين عـن جمـع البيانـات ومراجعتهـا واعتمادهـا. ويهـدف ذلـك إلـى ضمـان وضوح المسـاءلة وانتظـام جمع البيانـات ودقة متابعتها على المسـتوى المؤسسـي.
الشواهد والأدلة	• الجـدول الزمنـي الخـاص بجمـع البيانـات والأدوار والمسـؤوليات الخاصـة بـه.

المعيار الثاني

رمز المعيار	PM 1.2.2
المعيار	جمع بيانات جميع مؤشرات الأداء الاستراتيجية عبر أنظمة تقنية معتمدة مؤتمتة ومتكاملة مع الأنظمة ذات العلاقة.
شرح المعيار	جمع وتحديث بيانات مؤشرات الأداء الاستراتيجية من خلال أنظمة تقنية معتمدة لإدارة وقياس الأداء ومتكاملة مع الأنظمة الأخرى ذات الصلة، بما يتيح إدخال البيانات مباشرة من الجهات المعنية ويضمن أتمتة عملية الجمع بشكل كامل. ويهدف ذلك إلى تعزيز دقة البيانات وانتظام تحديثها وتقليل التدخل اليدوي، بما يدعم موثوقية القياس وسرعة الوصول إلى البيانات وتحليلها على المستوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• صور من النظام التقني المستخدم في إدارة وقياس الأداء، مرفق معها شواهد توضيحية لواجهات إدخال البيانات من قبل مسؤولي المؤشرات في مختلف الوحدات التنظيمية، بما يثبت إدراج وتغطية جميع المؤشرات الاستراتيجية ضمن النظام.

المعيار الثالث

رمز المعيار	PM 1.2.3
المعيار	تخزين بيانات مؤشرات الأداء الاستراتيجية في أنظمة تقنية معتمدة بشكل مركزي ومنظم وآمن.
شرح المعيار	حفظ جميع بيانات مؤشرات الأداء الاستراتيجية في أنظمة تقنية معتمدة تُستخدم لتخزين البيانات بشكل مركزي ومنظم وآمن، وتمكّن من الرجوع إليها وتحليلها وتتبعها عبر الزمن. ويهدف ذلك إلى تعزيز موثوقية البيانات وضمان استمرارية القياس ودعم المتابعة واتخاذ القرار على المستوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• شواهد تخزين وحفظ بيانات مؤشرات الأداء في أنظمة تقنية (قواعد بيانات - شاشات عرض - سجلات معتمدة -...).

المعيار الرابع

رمز المعيار	PM 1.2.4
المعيار	إعداد آلية معتمدة للتحقق من صحة بيانات مؤشرات الأداء قبل اعتمادها لاستخدامها في التقارير والتحليل.
شرح المعيار	وجود آلية معتمدة للتحقق من صحة بيانات مؤشرات الأداء الاستراتيجية، بهدف التحقق من صحة البيانات قبل اعتمادها واستخدامها في تقارير الأداء، وتتضمن الآلية مراجعة مصادر البيانات، وتدقيق القيم المدخلة، ومطابقتها مع المعادلات المعتمدة، والكشف عن الأخطاء والقيم غير المنطقية. ويشمل ذلك تحديد مسؤوليات المراجعة والاعتماد، بما يضمن دقة البيانات وموثوقيتها ودعم استخدامها في التقارير والتحليل واتخاذ القرار على المستوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• الآلية المتبعة للتحقق من صحة وجودة قيم مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم جمعها من ملاك ومسؤولي المؤشرات.



المجال الثاني:

إدارة الأداء

2.1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس

2.2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية

مواءمة الأداء التشغيلي بالاستراتيجية: مواءمة الأداء التشغيلي باستراتيجية الجهاز ومتابعته دوريًا.	3 معايير
قياس القيم الفعلية لمؤشرات الأداء الاستراتيجية : قياس القيم الفعلية لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية.	2 معايير

2.3 تقارير الأداء وتحليل البيانات

2.4 مراجعة وتحسين الأداء

2.2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية:

مواءمة الأداء التشغيلي بالاستراتيجية:

مواءمة الأداء التشغيلي باستراتيجية الجهاز ومتابعته دوريًا.

وله ثلاثة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 2.1.1
المعيار	قياس مؤشرات الأداء التشغيلية بشكل دوري وفق دوريات زمنية معتمدة.
شرح المعيار	تنفيذ قياس دوري لمؤشرات الأداء التشغيلية وفق جداول زمنية محددة ومعتمدة، بما يضمن متابعة الأداء التشغيلي بشكل منتظم. ويشمل ذلك توافر مخرجات فعلية لقياس المؤشرات مثل (تقارير الأداء، لوحات المتابعة)، مع توضيح آلية استخدام نتائج القياس في التحليل والتحسين المستمر ودعم اتخاذ القرار على المستوى التشغيلي والمؤسسي.
الشواهد والأدلة	• تقارير أداء استراتيجية الجهاز تتضمن نتائج قياس المؤشرات التشغيلية، مثل تقارير ربع سنوية والتقرير السنوي

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 2.1.2
المعيار	تحديد واعتماد مستهدفات واضحة لمؤشرات الأداء التشغيلية.
شرح المعيار	تحديد مستهدفات كمية ومعتمدة لمؤشرات الأداء التشغيلية تعبّر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، بما يتيح مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف ودعم المتابعة المنتظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحسين الأداء التشغيلي.
الشواهد والأدلة	• بطاقات مؤشرات الأداء التشغيلية على مستوى الجهاز، موضح بها تعريف المؤشرات وآلية احتسابها ومستهدفاتها • تقارير أداء المؤشرات التشغيلية / لوحات المتابعة للمؤشرات التشغيلية

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 2.1.3
المعيار	ربط جميع مؤشرات الأداء الاستراتيجية بمؤشرات أداء تشغيلية
شرح المعيار	توثيق وتفعيل ربط مؤشرات الأداء الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية الداعمة لها يوضّح العلاقة المباشرة بين جميع مؤشرات الأداء الاستراتيجية والمؤشرات التشغيلية المرتبطة بها، بحيث يبيّن كيف تسهم المؤشرات التشغيلية في قياس ومتابعة تحقيق المؤشرات الاستراتيجية، مع تفعيل مخرجات قياس المؤشرات التشغيلية في تحليل الأداء الاستراتيجي للمؤشرات الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• وثيقة ربط المؤشرات الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية • تقارير أداء استراتيجية الجهاز تتضمن نتائج قياس المؤشرات التشغيلية، مثل تقارير ربع سنوية والتقرير السنوي



المجال الثاني:

إدارة الأداء

2.1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس

2.2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية

مواءمـة الأداء التشـغيلي بالاسـتراتيجية: مواءمة الأداء التشـغيلي باسـتراتيجية الجهاز ومتابعتـه دوريًا.	3 معايير
قيـاس القيـم الفعليـة لمؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية : قيـاس القيـم الفعليـة لجميـع مؤشـرات الأداء الرئيسـية.	2 معايير

2.3 تقارير الأداء وتحليل البيانات

2.4 مراجعة وتحسين الأداء

2.2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية:

قياس القيم الفعلية لمؤشرات الأداء الاستراتيجية :

قياس القيم الفعلية لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية.

وله معياران، وهما:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 2.2.1
المعيار	قيـاس جميـع مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية وفـق دوريـات القيـاس المعتمدة لكل مؤشـر.
شرح المعيار	تنفيـذ قيـاس فعلـي ودوري لجميـع مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية المعتمـدة فـي اسـتراتيجية الجهـاز وذلك وفـق الدورية الزمنيـة المحددة لكل مؤشـر، بما يضمن شـمولية المتابعة وانتظامها. ويشـمل ذلك توثيق القيم الفعلية لجميع المؤشـرات دون اسـتثناء، مع توضيح أسـباب عدم القياس في حال عدم تفعيل بعـض المؤشـرات، علـى أن تكـون مبـررات واضحـة ومعتمدة رسـميًا، بمـا يعزز اكتمـال منظومـة القيـاس ودقة متابعة الأداء على المسـتوى الاسـتراتيجي.
الشواهد والأدلة	• تقاريـر أداء اسـتراتيجية الجهـاز، (عدد 2 من تقارير الأداء الربع سـنوية / والتقريـر السـنوي)، متضمنـة نتائـج القيـاس الفعلـي للمؤشـرات الاستراتيجية.

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 2.2.2
المعيار	التحقـق مـن صحـة القيم الفعليـة لمؤشـرات الأداء ضمـن عمليات جمع البيانـات والقياس قبـل اعتمادها.
شرح المعيار	تنفيـذ عمليـات التحقـق مـن صحـة البيانـات للقيـم الفعلية لمؤشـرات الأداء أثنـاء جمـع البيانات وقياسـها، وذلك وفقاً لآليـة معتمدة للتحقق مـن صحـة البيانـات، بحيث يتـم من خلال مراجعـة القيـم المدخلة وطلب الشـواهد الداعمة والتأكد من اتسـاقها مع مصـادر البيانات والمعادلات المعتمـدة. ويهـدف ذلـك إلـى ضمـان موثوقيـة البيانـات ودقتهـا قبل اعتمادها واسـتخدامها فـي التقاريـر والتحليل واتخـاذ القرار.
الشواهد والأدلة	• شـواهد تنفيذ عمليات التحقق من القيم المسـلمة لمؤشرات الاداء الرئيسـية (اجتماعات، رسـائل بريد إلكتروني - تقارير مراجعة - ..).



المجال الثاني:

إدارة الأداء

2.1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس

2.2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية

2.3 تقارير الأداء وتحليل البيانات

تقارير الأداء: تصميم وإصدار تقارير أداء دورية تدعم اتخاذ القرار.	5 معايير
تحليل بيانات الأداء: إجراء التحليل الكمي والنوعي للأداء بإشراك أصحاب المصلحة المعنيين لكل فترة مراجعة.	5 معايير

2.4 مراجعة وتحسين الأداء

2.3 تقارير الأداء وتحليل البيانات:

تقارير الأداء:

تصميم وإصدار تقارير أداء دورية تدعم اتخاذ القرار.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 3.1.1
المعيار	إصدار تقارير أداء استراتيجية معتمدة بنهاية كل دورة مراجعة أداء وفق دورية القياس المحددة.
شرح المعيار	إصدار تقارير أداء معتمدة بنهاية كل دورة قياس أداء وفق الدورية المعتمدة، تتضمن نتائج قياس وتحليل مؤشرات الأداء الاستراتيجية، ومستوى التقدم نحو المستهدفات، والتحديات، والتوصيات المقترحة لتحسين الأداء. ويهدف ذلك إلى توثيق مخرجات المراجعة ودعم اتخاذ القرار والتحسين المستمر، على أن تكون التقارير الصادرة معتمدة ومملوكة للجهاز، وليست تقارير صادرة عن جهات خارجية ضمن منظومة المتابعة.
الشواهد والأدلة	• تقارير أداء استراتيجية الجهاز، (عدد 2 من تقارير الأداء الربع سنوية / والتقرير السنوي)، متضمنة نتائج القياس الفعلي للمؤشرات الاستراتيجية.

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 3.1.2
المعيار	مشاركة تقارير الأداء الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة المعنيين.
شرح المعيار	مشاركة تقارير الأداء الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة المعنيين مثل القيادة العليا والوحدات الإدارية المسؤولة عن المؤشرات والأهداف الاستراتيجية، بما يضمن اطلاعهم على نتائج الأداء ومستوى التقدم نحو المستهدفات والتحديات والتوصيات. ويهدف ذلك إلى دعم الشفافية وتعزيز المتابعة المشتركة وتمكين اتخاذ القرار المبني على نتائج الأداء.
الشواهد والأدلة	• شواهد مشاركة التقارير مع أصحاب المصلحة المعنيين (رسائل بريد إلكتروني، منصة إلكترونية، تقارير متابعة ..).

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 3.1.3
المعيار	تصميم تقارير الأداء ولوحات قياس المؤشرات بأساليب عرض مرئية واضحة تدعم القراءة والتحليل واتخاذ القرار.
شرح المعيار	إعداد تقارير الأداء ولوحات قياس المؤشرات باستخدام أساليب عرض مرئية ومنظمة، مثل الرسوم البيانية والمخططات والحالات اللونية للمؤشرات، بما يسهم في تسهيل قراءة نتائج الأداء وتحليلها واستيعاب مخرجاتها من قبل متخذي القرار. ويهدف ذلك إلى تعزيز وضوح المعلومات ودعم النقاش واتخاذ القرار المبني على بيانات الأداء.
الشواهد والأدلة	• تقارير أداء استراتيجية الجهاز، (عدد 2 من تقارير الأداء الربع سنوية / والتقرير السنوي)، متضمنة نتائج القياس الفعلي للمؤشرات الاستراتيجية.

المعيار الرابع

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 3.1.4
المعيار	تضمين تقارير الأداء تحليلاً للنتائج والتحديات والفرص مع توصيات واضحة لتحسين الأداء.
شرح المعيار	احتواء تقارير الأداء على تحليل منهجي لنتائج المؤشرات ومستوى التقدم نحو المستهدفات، وتحديد التحديات المؤثرة على الأداء، ورصد الفرص المتاحة، مع تقديم توصيات وحلول عملية لتحسين الأداء. ويهدف ذلك إلى تحويل تقارير الأداء إلى أداة داعمة لاتخاذ القرار والتحسين المستمر، لا الاكتفاء بعرض النتائج الكمية فقط.
الشواهد والأدلة	• تقارير أداء استراتيجية الجهاز، (عدد 2 من تقارير الأداء الربع سنوية / والتقرير السنوي)، متضمنة نتائج القياس الفعلي للمؤشرات الاستراتيجية.

المعيار الخامس

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 3.1.5
المعيار	إعـداد ملخص تنفيـذي مختصر من صفحـة واحدة يعرض أبـرز نتائج الأداء والمؤشرات الاستراتيجية.
شرح المعيار	تضمـن تقاريـر الأداء صفحـة واحـدة تلخّص أبـرز نتائج الأداء والمؤشـرات الاسـتراتيجية ومسـتوى التقـدم العـام، بمـا يمكّـن متخـذي القـرار مـن الاطلاع السـريع على أهـم المخرجات دون الرجوع إلـى التقرير التفصيلي. ويهـدف ذلك إلى دعم سـرعة الفهـم واتخاذ القرار مـن خلال عرض مركز وواضـح لأهم معلومـات الأداء.
الشواهد والأدلة	• تقاريـر أداء اسـتراتيجية الجهـاز، (عدد 2 من تقارير الأداء الربع سـنوية / والتقريـر السـنوي)، متضمنـة نتائـج القيـاس الفعلـي للمؤشـرات الاستراتيجية.



المجال الثاني:

إدارة الأداء

2.1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس

2.2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية

2.3 تقارير الأداء وتحليل البيانات

تقارير الأداء: تصميم وإصدار تقارير أداء دورية تدعم اتخاذ القرار.	5 معايير
تحليل بيانات الأداء: إجراء التحليل الكمي والنوعي للأداء بإشراك أصحاب المصلحة المعنيين لكل فترة مراجعة.	5 معايير

2.4 مراجعة وتحسين الأداء

2.3 تقارير الأداء وتحليل البيانات:

تحليل بيانات الأداء:

إجراء التحليل الكمي والنوعي للأداء بإشراك أصحاب المصلحة المعنيين لكل فترة مراجعة.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 3.2.1
المعيار	إجراء تحليلات لاتجاهات الأداء السابقة التاريخية.
شرح المعيار	تحليل البيانات التاريخية لنتائج مؤشرات الأداء لفهم اتجاهات الأداء عبر الفترات السابقة بحيث تتم المقارنة (بدورة القياس السابقة، بالفترة المماثلة من العام السابق، بأي فترة مرجعية أخرى معتمدة)، وذلك لتحديد الأنماط الإيجابية والسلبية واستخلاص الدروس المستفادة. ويهدف ذلك إلى دعم اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وتعزيز التحسين المستمر للأداء الاستراتيجي وجودة الخدمات المقدمة.
الشواهد والأدلة	• تقارير أداء استراتيجية الجهاز، (عدد 2 من تقارير الأداء الربع سنوية / والتقرير السنوي)، متضمنة نتائج القياس الفعلي للمؤشرات الاستراتيجية ومخرجات التحليل

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 3.2.2
المعيار	تحديد فجوات الأداء لمؤشرات الأداء من خلال مقارنة القيم الفعلية بالمستهدفات المعتمدة.
شرح المعيار	تحليل الفروقات بين القيم الفعلية والمستهدفات لمؤشرات الأداء وتحديد فجوات الأداء بشكل واضح، بما يوضح حجم الانحراف واتجاهه وأثره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويهدف ذلك إلى دعم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتوجيه جهود التحسين لمعالجة القصور وتحسين مستوى الأداء.
الشواهد والأدلة	• تقارير أداء استراتيجية الجهاز، (عدد 2 من تقارير الأداء الربع سنوية / والتقرير السنوي)، متضمنة نتائج القياس الفعلي للمؤشرات الاستراتيجية ومخرجات التحليل

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 3.2.3
المعيار	إشـراك ملاك مؤشـرات الأداء الرئيسـية والأهـداف والمبـادرات فـي تحلـيل الأداء.
شرح المعيار	إشـراك ملاك مؤشرات الأداء الرئيسـية والأهداف والمبادرات في تحليل نتائـج الأداء، من خلال مراجعة النتائج ومناقشـة أسـبابها وتفسـيرها عبر قنوات رسـمية مثل (تقاريـر الأداء، الاجتماعات الدوريـة، المراسلات)، بما يضمـن دقـة التحليل وارتباطه بالواقع التشـغيلي لكل مؤشـر أو مبادرة.
الشواهد والأدلة	• شـواهد اشراك أصحاب المصلحة في تحليل الأداء (البريد الالكتروني، نظام إدارة الأداء، وغيره)

المعيار الرابع

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 3.2.4
المعيار	تنفيذ تحليلات متنوعة لنتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية (وصفية، تشخيصية، تنبؤية، توجيهية) لدعم فهم الأداء واتخاذ القرار.
شرح المعيار	**تطبيق تحليلات بيانات متكاملة لمؤشرات الأداء تشمل:** - التحليلات الوصفية: يتم تحليل البيانات لهدف فهم خصائص الوضع الحالي للأداء، من خلال تلخيص البيانات التاريخية والحالية لمؤشرات الأداء، مثل القيم الفعلية، نسب الإنجاز، الاتجاه العام، والتغيرات عبر الفترات الزمنية. - التحليلات التشخيصية: إجراء تحليلات تشخيصية لفهم أسباب النتائج الحالية للأداء، وذلك من خلال تحليل العوامل المؤثرة، وتحديد أسباب (الانحرافات، التراجع، التحسن في مؤشرات الأداء) - التحليلات التنبؤية: استخدام البيانات التاريخية لمؤشرات الأداء لبناء توقعات مستقبلية للأداء، بهدف استشراف النتائج المحتملة في حال استمرار نفس الاتجاهات الحالية. - التحليلات التوجيهية: نفيذ تحليلات توجيهية تهدف إلى دعم اتخاذ القرار، من خلال بناء سيناريوهات مستقبلية واقتراح بدائل وإجراءات تصحيحية لتحسين الأداء أو استغلال الفرص المتاحة. ويهدف ذلك إلى الانتقال من مجرد عرض البيانات إلى تحليلها بعمق واستخدامها في استشراف الأداء المستقبلي وتوجيه القرارات وتحسين النتائج على المستوى الاستراتيجي والمؤسسي.
الشواهد والأدلة	• تقارير لأداء استراتيجية الجهاز / تقارير 2 ربعية والتقرير السنوي • تقارير تحليل مؤشرات الأداء الاستراتيجية.

المعيار الخامس

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 3.2.5
المعيار	عقد اجتماعات تحليل الأداء لفهم المشكلات والتحديات وتقديم توصيات بالإجراءات اللازمة.
شرح المعيار	عقد اجتماعات مخصصة لتحليل نتائج الأداء مع أصحاب المصلحة المعنيين، تهدف إلى مناقشة المشكلات والتحديات المؤثرة على المؤشرات، وفهم أسبابها، واستعراض الفرص المتاحة مستقبلًا. ويشمل ذلك الخروج بتوصيات واضحة تتضمن عددًا من الإجراءات المقترحة لمعالجة المشكلات وتعزيز فرص التحسين، بما يدعم تطوير الأداء والاستعداد للتحديات المستقبلية.
الشواهد والأدلة	• محاضر اجتماعات تحليل الأداء مع أصحاب المصلحة ملاك المؤشرات الاستراتيجية.



المجال الثاني:

إدارة الأداء

2.1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس

2.2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية

2.3 تقارير الأداء وتحليل البيانات

2.4 مراجعة وتحسين الأداء

مراجعة الأداء: تعقد جلسـات مراجعة الأداء بشكل منتظم للقيام بالتصحيحات المطلوبة إضافة إلى توثيق الدروس المسـتفادة من عملية المراجعة بهدف التحسـين المستمر.	3 معايير
تحسـين الأداء: اتخـاذ قـرارات تحسـين الأداء الفعالـة واتباعهـا لضمان تحقيـق الأهداف الاستراتيجية.	4 معايير

2.4 مراجعة وتحسين الأداء:

مراجعة الأداء:

تعقـد جلسـات مراجعة الأداء بشـكل منتظم للقيـام بالتصحيحات المطلوبة إضافة إلـى توثيق الدروس المسـتفادة من عملية المراجعة بهدف التحسـين المستمر.

وله ثلاثة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 4.1.1
المعيار	عقـد جلسـات دوريـه لمراجعـة الأداء ومناقشـة النتائـج وتحديـد التحديـات واقتـراح إجـراءات التحسـين.
شرح المعيار	عقد اجتماعات مخصصة لتحليل نتائج مؤشرات الأداء بمشاركة أصحاب المصلحة المعنيـن بالمؤشـرات، سـواء علـى مسـتوى (المؤشـر، القطـاع، الجهـاز ككل)، بهدف مناقشـة النتائج وفهم التحديات وأسـبابها واسـتعراض فرص التحسـين. ويشـمل ذلـك الخروج بتوصيـات واضحة تتضمن إجـراءات تصحيحـية أو تطويرية لمعالجة القصور واسـتثمار الفرص المسـتقبلية، بما يدعم تحسـين الأداء وتعزيز فاعلية اتخـاذ القرار.
الشواهد والأدلة	• محاضـر اجتماعـات تحليـل الأداء مـع أصحـاب المصلحـة المعنييـن (القادة العليـا للجهـاز) ، تتضمـن الإجـراءات التصحيحية

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 4.1.2
المعيار	تحديد وتوثيق الدروس المستفادة من عمليات مراجعة الأداء وربطها بتحسين آليات المتابعة والتنفيذ.
شرح المعيار	استخلاص وتوثيق الدروس المستفادة من عمليات مراجعة الأداء، من خلال تحليل ما تم تنفيذه خلال عمليات مراجعة الأداء وتحديد التحديات والنجاحات المرتبطة بجلسات مراجعة الأداء وآلياتها. ويشمل ذلك ربط الدروس المستفادة بتحسين إجراءات المراجعة وأساليب المتابعة المستقبلية، بما يدعم تطوير منظومة إدارة الأداء وتعزيز فاعليتها واستمرارية التحسين المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• سجل الدروس المستفادة لعملية مراجعة الأداء.

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 4.1.3
المعيار	عقد اجتماعات بين أصحاب المصلحة في الوحدات الإدارية المختلفة لمناقشة التحديات المشتركة وتحليل أسبابها واقتراح الحلول قبل جلسات مراجعة الأداء.
شرح المعيار	قيام إدارة الأداء بدور استباقي في تنسيق اجتماعات تجمع الوحدات وأصحاب المصلحة ذات العلاقة لمناقشة التحديات المشتركة وتحليل أسبابها والوصول إلى حلول مناسبة قبل عرضها في جلسات مراجعة الأداء الرئيسة. ويهدف ذلك إلى رفع جودة النقاش في جلسات المراجعة، وتعزيز جاهزية متخذي القرار، وتحويل عرض التحديات من طرح أحادي إلى معالجة مشتركة مبنية على تحليل الأسباب والاتفاق على الحلول، بما يدعم فعالية المتابعة وتحسين الأداء المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• محاضر اجتماعات تحليل الأداء لتحديات مشتركة بين الوحدات الإدارية في تحقيق المستهدفات، تتضمن خطط الإجراءات التصحيحية.



المجال الثاني:

إدارة الأداء

2.1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس

2.2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية

2.3 تقارير الأداء وتحليل البيانات

2.4 مراجعة وتحسين الأداء

مراجعة الأداء: تعقد جلسـات مراجعة الأداء بشكل منتظم للقيام بالتصحيحات المطلوبة إضافة إلى توثيق الدروس المسـتفادة من عملية المراجعة بهدف التحسـين المستمر.	3 معايير
تحسـين الأداء: اتخـاذ قـرارات تحسـين الأداء الفعالـة واتباعهـا لضمان تحقيـق الأهداف الاستراتيجية.	4 معايير

2.4 مراجعة وتحسين الأداء:

تحسين الأداء:

اتخاذ قرارات تحسين الأداء الفعالة واتباعها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 4.2.1
المعيار	تصميم واعتماد خطط تحسين أداء مرتبطة بمؤشرات الأداء الاستراتيجية تتضمن جدولًا زمنيًا واضحًا ومسؤوليات محددة للتنفيذ.
شرح المعيار	إعداد خطط تحسين أداء معتمدة لمعالجة فجوات مؤشرات الأداء الاستراتيجية، بحيث ترتبط مباشرة بالمؤشرات ذاتها وتستهدف تحسين نتائجها. ويشمل ذلك تحديد إجراءات التحسين، وجدول زمني دقيق للتنفيذ، وملكية ومسؤوليات واضحة لكل عنصر ضمن الخطة، بما يعزز المساءلة وسهولة المتابعة ودعم تحقيق التحسن الفعلي في الأداء الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• خطة تحسين أداء معتمدة صادرة من اجتماعات مراجعة الأداء تتضمن تحديد الفترات الزمنية والأدوار والمسؤوليات لتنفيذ العناصر في الخطة

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 4.2.2
المعيار	مشـاركة قرارات تحسـين الأداء وخططها مع أصحـاب المصلحة المعنيين والمسـؤولين عن التنفيذ.
شرح المعيار	تعميـم ومشـاركة القـرارات المعتمـدة لتحسـين الأداء وخطـط التنفيـذ المرتبطـة بهـا مع الجهـات والأفراد المعنيين، باسـتخدام قنـوات تواصل واضحـة ومعتمدة. ويشـمل ذلك توضيـح الإجراءات المطلـوب تنفيذها، وتحديـد الأدوار والمسـؤوليات، بمـا يضمـن مواءمـة الجهـود، وتعزيـز الالتـزام بالتنفيـذ، ودعم تحقيق نتائج التحسـين على مسـتوى مؤشـرات الأداء الاسـتراتيجية.
الشواهد والأدلة	• شـواهد اشراك أصحاب المصلحة بشـأن خطط تحسين الأداء (رسائل بريـد إلكتروني، لقاءات موجهة، محاضر المشـاركة والاطلاع ..)

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	PM 4.2.3
المعيار	متابعة ومراجعة تنفيذ قرارات وخطط تحسين الأداء بشكل دوري للتحقق من تنفيذها وفقاً للجدول الزمني المحدد.
شرح المعيار	إجراء متابعة دورية لقرارات وخطط تحسين الأداء مع الجهات المسؤولة عن التنفيذ، بما يشمل رصد مستوى التقدم مقارنة بالجداول الزمنية المحددة، ومعالجة التعثرات عند حدوثها. ويهدف ذلك إلى ضمان الالتزام بتنفيذ خطط التحسين وتعزيز تحقيق الأثر المستهدف على مؤشرات الأداء الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• تقارير متابعة لقرارات التحسين وخطط تحسين الأداء ، شواهد المتابعة من خلال بريد الكتروني، اجتماعات وغيره.

المعيار الرابع

رمز المعيار	PM 4.2.4
المعيار	إعداد وتفعيل آلية معتمدة لتوليد وتبني حلول مبتكرة مرتبطة بتحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجية.
شرح المعيار	وجود آلية مؤسسية مفعّلة ومحوكمه لتوليد الأفكار والحلول الابتكارية المرتبطة بتحسين الأداء، بما يشمل تحديد الأدوار والإجراءات وقنوات استقبال الأفكار وآليات تقييمها واعتمادها. ويشمل ذلك تحفيز الموظفين من خلال تشكيل فرق مختصة لتحليل التحديات واستشراف فرص التحسين واقتراح حلول مبتكرة ترتبط مباشرة بمؤشرات الأداء الاستراتيجية، بما يضمن توجيه الابتكار نحو تحسين النتائج الاستراتيجية وتحقيق الأثر المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• الآلية المعتمدة والمفعلة للوصول الى حلول مبتكرة لتحسين الأداء.



المجال الثالث:

إدارة المبادرات

3.1 إطار عمل إدارة المبادرات

إطار عمل إدارة المبادرات: إطار عمل شامل لإدارة دورة حياة المبادرات يتضمن العمليات الرئيسية والأدوار والمسؤوليات. | 4 معايير

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

3.3 التنفيذ والإغلاق

3.4 مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة

3. إدارة المبادرات

3.1 إطار عمل إدارة المبادرات

إطار عمل إدارة المبادرات: إطار عمل شامل لإدارة دورة حياة المبادرات يتضمن العمليات الرئيسية والأدوار والمسؤوليات.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	IM 1.1.1
المعيار	توفر مكتب أو وحدة معتمدة لإدارة المبادرات والمحافظ الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للجهاز.
شرح المعيار	وجود مكتب أو وحدة تنظيمية معتمدة، محددة الصلاحيات والموارد، تتولى إدارة ومتابعة المبادرات والمحافظ المؤسسية المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية. ويشمل ذلك الإشراف على تنسيق المبادرات، ومتابعة تقدمها، وإدارة الاعتماديات بينها، بما يضمن تكامل التنفيذ وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• الهيكل التنظيمي للجهاز ويستشهد من خلال وجود وحدة إدارية معنية بإدارة المبادرات / المشاريع. • وثيقة تبين مهام وصلاحيات وموارد الوحدة التنظيمية لإدارة المبادرات الاستراتيجية.

المعيار الثاني

رمز المعيار	IM 1.1.2
المعيار	وجود دليل معتمد لإدارة المبادرات يغطي دورة حياة المبادرة، ويتضمن إجراءات مرسومة لسير العمل (Workflow) لكل عملية والمخرجات والمدخلات المرتبطة بالعمليات.
شرح المعيار	اعتماد دليل مؤسسي لإدارة المبادرات والمشاريع يوضح بصورة متكاملة العمليات الرئيسة عبر دورة الحياة الكاملة من التخطيط والتنفيذ والمتابعة حتى الإغلاق. ويشمل ذلك توثيق المدخلات والمخرجات لكل عملية، والنماذج والأدوات المستخدمة، مع توصيف لسير العمل (Workflow) يوضح تسلسل الإجراءات وآليات التنفيذ، بما يضمن اتساق التطبيق ووضوح الأدوار ودعم فاعلية إدارة المبادرات والمشاريع على المستوى الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• إطار عمل / منهجية / دليل إدارة المبادرات / المشاريع المتبع في إدارة مبادرات / مشاريع للجهاز.

المعيار الثالث

رمز المعيار	IM 1.1.3
المعيار	تحديد واعتماد الأدوار والمسؤوليات لجميع عمليات إدارة المبادرات باستخدام مصفوفة صلاحيات معتمدة مثل (RACI) أو منهجية مماثلة.
شرح المعيار	تحديد الأدوار والمسؤوليات للأشخاص والوحدات المعنية بتنفيذ العمليات الرئيسة في دليل إدارة المبادرات والمشاريع، من خلال استخدام مصفوفة صلاحيات واضحة مثل (RACI) أو منهجية مماثلة. ويشمل ذلك تحديد مالك كل عملية والمسؤول عن التنفيذ والدعم والاعتماد، بما يضمن وضوح ملكية العمليات وتوزيع المسؤوليات وتعزيز الحوكمة والتنسيق وفعالية إدارة المبادرات والمشاريع على المستوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• بيان تحديد الأدوار والمسؤوليات وأدوار المعنيين للعمليات في دليل إدارة المبادرات

المعيار الرابع

رمز المعيار	IM 1.1.4
المعيار	إعداد واعتماد دليل لإدارة المحافظ الاستراتيجية يوضح العمليات الرئيسة لإدارة المحافظ وحوكمتها
شرح المعيار	وجود دليل مؤسسي معتمد لإدارة المحافظ الاستراتيجية يتضمن توثيق العمليات الرئيسة لإدارة المحافظ، مع تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات للأشخاص والوحدات المعنية ومديري المحافظ. ويهدف ذلك إلى تعزيز الحوكمة ووضوح ملكية العمليات وتنسيق إدارة المبادرات ضمن المحافظ بما يدعم تحقيق التوجهات الاستراتيجية وتنفيذها بفعالية.
الشواهد والأدلة	• إطار عمل / منهجية / دليل إدارة المحافظ المتبع في إدارة محافظ المشاريع للجهاز • بيان تحديد الأدوار والمسؤوليات وأدوار المعنيين للعمليات في دليل إدارة المحافظ



المجال الثالث:

إدارة المبادرات

3.1 إطار عمل إدارة المبادرات

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

ترجمـة نطـاق المبادرات: منهجيـة لترجمة نطاق المبادرات بما يشـمل النماذج وإشـراك أصحـاب المصلحة والعمليـات الداعمة لها.	4 معايير
منهجيـة تخطيـط المبادرات: منهجيـة موحدة لتخطيط المبادرات والمحافظ بما يشـمل النمـاذج ووصف المخرجات.	4 معايير
إدارة المحافـظ: تصنيـف المبـادرات ضمـن محافـظ ذات توجـه اسـتراتيجي محـدد بما يشـمل حوكمـة واضحـة للتنفيـذ والمتابعـة.	5 معايير

3.3 التنفيذ والإغلاق

3.4 مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

ترجمـة نطـاق المبـادرات: منهجيـة لترجمـة نطـاق المبـادرات بمـا يشـمل النمـاذج وإشـراك أصحـاب المصلحـة والعمليـات الداعمـة لهـا.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	IM 2.1.1
المعيار	تحديـد واعتماد نطاق المبادرات الاسـتراتيجية بالمواءمة مـع أصحاب المصلحة المعنيين.
شرح المعيار	تحديـد نطـاق المبـادرات الاسـتراتيجية بصـورة واضحـة ومعتمـدة، مـع تنفيـذ مواءمـة منهجيـة مـع أصحـاب المصلحـة المعنيين بالمبـادرة مـن خلال قنوات رسـمية معتمـدة. ويهـدف ذلـك إلـى توحيـد الفهـم حـول نطـاق المبـادرة ومخرجاتهـا وتحديـد التوقعـات والاعتماديات، بمـا يحد من التعـارض والتداخل ويدعـم التنفيـذ الفعّال للمبـادرات.
الشواهد والأدلة	• شـواهد مواءمة نطاق عمـل لمبادرتين مختلفتين (محاضـر اجتماعات، بريد الكتروني، وغيره)

المعيار الثاني

رمز المعيار	IM 2.1.2
المعيار	توفير آلية وأدوات داعمة لتحديد نطاق المبادرات وتقدير ميزانياتها.
شرح المعيار	وجود آلية داعمة تمكّن مديري المبادرات والمشاريع من تحديد نطاق العمل وتقدير الميزانيات استنادًا إلى منهجية واضحة، تشمل استخدام البيانات التاريخية، وطلبات المعلومات (RFI)، واستشارة الخبراء، وقواعد المعرفة المؤسسية. ويهدف ذلك إلى دعم دقة تقدير النطاق والتكلفة، وتعزيز جودة التخطيط، وتمكين مديري المبادرات من الاستفادة من الأدوات والبيانات المتاحة لضمان واقعية التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد.
الشواهد والأدلة	• آلية العمل الداعمة والمطبقة في الجهاز لتفصيل النطاق وميزانية المبادرات.

المعيار الثالث

رمز المعيار	IM 2.1.3
المعيار	إعداد واعتماد ميثاق للمبادرة يتضمن نطاقها والمعالم الرئيسة والمخاطر وأصحاب المصلحة والمنافع المتوقعة.
شرح المعيار	توفر ميثاق معتمد لبدء المبادرة يوضح نطاقها بشكل تفصيلي، والمعالم الرئيسة للتنفيذ، والمخاطر المرتبطة بها، وأصحاب المصلحة المعنيين، والمنافع المتوقعة من تنفيذها. ويشمل ذلك استخدام الميثاق كمرجع خلال التنفيذ لمتابعة الالتزام بالنطاق وتحقيق المنافع وإدارة المخاطر، بما يدعم وضوح المبادرة وتعزيز حوكمة تنفيذها.
الشواهد والأدلة	• ميثاق مبادرتين معتمدتين ضمن مبادرات الجهاز.

المعيار الرابع

رمز المعيار	IM 2.1.4
المعيار	تطبيق عمليات منهجية لتحديد وتفصيل نطاق المبادرات وميزانياتها وفق آلية معتمدة.
شرح المعيار	تنفيذ عمليات داعمة ومعتمدة لتحديد نطاق المبادرات وتفصيل متطلباتها وتقدير ميزانياتها، بما يشمل إجراءات واضحة لتحديد النطاق والمتطلبات، وحساب التكاليف، ومراجعتها واعتمادها. ويهدف ذلك إلى تعزيز دقة التخطيط المالي والتنفيذي للمبادرات وضمان واقعية التقديرات ودعم حوكمة التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد.
الشواهد والأدلة	• شواهد تطبيق الآلية المعتمدة لتفصيل نطاق المبادرات و تحديد الميزانيات الخاصة بالمبادرات



المجال الثالث:

إدارة المبادرات

3.1 إطار عمل إدارة المبادرات

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

ترجمة نطاق المبادرات: منهجية لترجمة نطاق المبادرات بما يشمل النماذج وإشراك أصحاب المصلحة والعمليات الداعمة لها.	4 معايير
منهجية تخطيط المبادرات: منهجية موحدة لتخطيط المبادرات والمحافظ بما يشمل النماذج ووصف المخرجات.	4 معايير
إدارة المحافظ: تصنيف المبادرات ضمن محافظ ذات توجه استراتيجي محدد بما يشمل حوكمة واضحة للتنفيذ والمتابعة.	5 معايير

3.3 التنفيذ والإغلاق

3.4 مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

منهجيـة تخطيـط المبـادرات: منهجيـة موحـدة لتخطيـط المبـادرات والمحافـظ بمـا يشـمل النماذج ووصـف المخرجات.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	IM 2.2.1
المعيار	إعـداد خطـط تفصيليـة للمبادرات باسـتخدام نمـاذج معتمدة تتضمـن الجداول الزمنيـة والمعالم وتسلسـل المهام.
شرح المعيار	وجـود ممارسـات منهجيـة لتخطيـط المبـادرات تتضمـن إعـداد خطـط تنفيـذ تفصيليـة باسـتخدام نمـاذج معتمـدة، تشـمل تحديـد مواعيـد بدايـة ونهايـة المهـام، ومعالم المبادرة، وتسلسـل وتبعية المهام وخطـوات التنفيذ. ويهدف ذلـك إلـى تعزيز وضـوح التخطيـط وتمكيـن متابعـة التقـدم والتحكـم بالتنفيذ وضمـان إدارة المبـادرات بكفـاءة علـى المسـتوى المؤسسـي.
الشواهد والأدلة	• خطط مبادرتين معتمدتين ضمن مبادرات الجهاز.

المعيار الثاني

رمز المعيار	IM 2.2.2
المعيار	تحديـد وتوثيـق مخرجـات المبـادرات تفصيليًـا ضمـن مواثيـق المبادرات ونمـاذج التخطيـط المعتمـدة.
شرح المعيار	تضميـن مخرجـات المبـادرات في نمـاذج (الخطـط، المواثيـق) للمبادرات بوصـف تفصيلـي يوضح طبيعة كل مخـرج والغرض منه وتواريخ تسـليمه والمعالـم المرتبطة به. ويهـدف ذلك إلى تعزيز وضـوح النتائج المتوقعة مـن المبـادرة وتمكيـن متابعـة تحقيقهـا وقيـاس التقدم نحوهـا ودعم جـودة التنفيذ.
الشواهد والأدلة	• ميثاق مبادرتين معتمدتين ضمن مبادرات الجهاز • خطط مبادرتين معتمدتين ضمن مبادرات الجهاز

المعيار الثالث

رمز المعيار	IM 2.2.3
المعيار	تحديد المنافع المتوقعة من محافظ المبادرات وتضمين التواريخ المستهدفة لتحقيقها ضمن نماذج التخطيط.
شرح المعيار	توثيق المنافع المستهدفة من المبادرات ضمن نماذج تخطيط المحافظ والمبادرات، مع تحديد التواريخ المتوقعة لتحقيق هذه المنافع. ويهدف ذلك إلى تمكين متابعة تحقق القيمة المتوقعة من المبادرات ومواءمة التنفيذ مع تحقيق الأثر الاستراتيجي وضمان قياس المنافع خلال دورة حياة المبادرة.
الشواهد والأدلة	• ميثاق مبادرتين معتمدتين ضمن مبادرات الجهاز • خطط مبادرتين معتمدتين ضمن مبادرات الجهاز

المعيار الرابع

رمز المعيار	IM 2.2.4
المعيار	تطبيق عمليات التحقق من الامتثال لمراحل المبادرات (Stage Gates) للتأكد من استيفاء متطلبات كل مرحلة قبل الانتقال بين مراحل دورة حياة المبادرات والمشاريع.
شرح المعيار	تطبيق نقاط تحقق مرحلية واضحة قبل الانتقال من مرحلة إلى أخرى في دورة حياة المبادرة أو المشروع (مثل: من البدء إلى التخطيط، ومن التخطيط إلى التنفيذ، ومن التنفيذ إلى الإغلاق). وتشمل هذه النقاط مراجعة استيفاء المتطلبات المحددة لكل مرحلة، مثل اعتماد النطاق، وتوفر الموارد، واعتماد الخطة، وتحديد المخاطر، والتأكد من جاهزية الفريق للتنفيذ. ويهدف ذلك إلى ضمان عدم الانتقال إلى مرحلة جديدة إلا بعد التحقق من اكتمال مخرجات المرحلة السابقة واعتمادها، بما يعزز الحوكمة ويحد من المخاطر ويرفع جودة التنفيذ ويمنع بدء التنفيذ أو الاستمرار فيه دون جاهزية كافية أو اعتماد رسمي.
الشواهد والأدلة	• شواهد تطبيق عمليات التحقق من امتثال المخرجات بين مراحل المبادرة (نماذج نقاط التحقق [Stage Gate Templates] موضح فيها معايير الانتقال بين المراحل)



المجال الثالث:

إدارة المبادرات

3.1 إطار عمل إدارة المبادرات

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

ترجمة نطاق المبادرات: منهجية لترجمة نطاق المبادرات بما يشمل النماذج وإشراك أصحاب المصلحة والعمليات الداعمة لها.	4 معايير
منهجية تخطيط المبادرات: منهجية موحدة لتخطيط المبادرات والمحافظ بما يشمل النماذج ووصف المخرجات.	4 معايير
إدارة المحافظ: تصنيف المبادرات ضمن محافظ ذات توجه استراتيجي محدد بما يشمل حوكمة واضحة للتنفيذ والمتابعة.	5 معايير

3.3 التنفيذ والإغلاق

3.4 مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

إدارة المحافـظ: تصنيـف المبـادرات ضمـن محافـظ ذات توجـه اسـتراتيجي محـدد بما يشـمل حوكمة واضحـة للتنفيـذ والمتابعة.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	IM 2.3.1
المعيار	تصنيف وإدارة جميع المبادرات وفقاً لمحافظ مع تفعيل دور إدارة المحافظ .
شرح المعيار	تصنيـف جميـع مبـادرات الجهـاز ضمـن محافـظ مبـادرات محـددة تُـدار بصورة متكاملـة، بما يتيح فهـم الاعتماديـات والتـداخلات بينهـا وربطهـا بالأولويات الاسـتراتيجية، بـدلًا مـن الاكتفـاء بتصنيفهـا وفـق الهيـكل التنظيمـي فقـط. ويشـمل ذلـك تفعيـل إدارة المحافـظ عمليًـا مـن خلال ممارسـات واضحة مثل تحديـد الأولويـات، وإدارة الميزانيـات، ومتابعـة الأداء، واتخـاذ القـرارات علـى مسـتوى المحفظة، بما يدعـم توجيه الموارد وتعزيز كفاءة تنفيذ الاسـتراتيجية.
الشواهد والأدلة	• هيكل المحافظ للجهاز • وثيقـة توضـح تصنيـف المبـادرات ضمن محافـظ (تقارير أداء على مسـتوى المحافـظ تُرفع للقيـادة، بطاقات للمحافـظ، وغيره)

المعيار الثاني

رمز المعيار	IM 2.3.2
المعيار	بنـــاء محـــافظ المـــبادرات بما يخدم تحقـــيق التوجهـــات والأهـــداف الاستراتيجية للجهاز.
شرح المعيار	بنـاء محافظ المبادرات للجهاز اسـتنادًا إلى (التوجهـات، المحاور، الأهداف الاسـتراتيجية)، بما يضمن توجيه المبادرات نحو تحقيق الأثر الاسـتراتيجي المطلـوب. ويهـدف ذلـك إلـى إدارة الاعتماديـات والتقاطعـات بيـن المبادرات وتعزيز التنسـيق بينها وتوجيه الموارد والقرارات على مسـتوى المحفظـة بمـا يدعم تحقيـق التوجهات الاسـتراتيجية بفاعلية.
الشواهد والأدلة	• مصفوفة ربط المحافظ بالأهداف الاستراتيجية

المعيار الثالث

رمز المعيار	IM 2.3.3
المعيار	تعيين مديري محافظ المبادرات مع تحديد أدوارهم وصلاحياتهم ومسؤولياتهم بشكل معتمد وواضح.
شرح المعيار	تعيين مديري محافظ للمبادرات مع تحديد أدوارهم التشغيلية وصلاحياتهم، بما يشمل الإشراف على تنفيذ المبادرات التابعة، ومتابعة تقدمها، وإدارة الاعتماديات والتداخلات، ورفع التقارير الدورية. ويهدف ذلك إلى ضمان إدارة تنفيذية فعالة للمحافظ ودعم اتخاذ القرار.
الشواهد والأدلة	• قرارات/خطابات تعيين مديري المحافظ • مصفوفة الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات RACI لمدراء المحافظ.

المعيار الرابع

رمز المعيار	IM 2.3.4
المعيار	إعداد وتطبيق خطط لمتابعة تحقق المنافع على مستوى المحافظ .
شرح المعيار	إعـداد خطـط فعليـة لمتابعـة تحقـق المنافـع المتوقعة على مسـتوى محافـظ المبـادرات، بما يشـمل تحديد المنافع المسـتهدفة ومؤشـرات قياسـها والإطـار الزمنـي لتحقيقهـا وآليـات المتابعـة. ويشـمل ذلـك متابعـة المنافـع على مسـتوى المحفظـة ككل، وليس الاكتفـاء بمنافع المبـادرات الفرديـة، بمـا يضمـن قيـاس القيمـة الاسـتراتيجية المتحققة وتوجيـه القـرارات علـى مسـتوى المحافظ.
الشواهد والأدلة	• خطط متابعة تحقق المنافع على مستوى المحافظ.

المعيار الخامس

رمز المعيار	IM 2.3.5
المعيار	تشكيل لجان لإدارة المحافظ بصلاحيات وأدوار معتمدة وعقد اجتماعات دورية وفق حوكمة محددة.
شرح المعيار	تشكيل لجان معتمدة لإدارة المحافظ الاستراتيجية، مع تحديد واضح لأدوارها ومسؤولياتها وصلاحياتها، وفق حوكمة معتمدة للمحفظة. ويشمل ذلك عقد اجتماعات دورية لهذه اللجان بحضور أصحاب المصلحة المعنيين لمتابعة تقدم المحافظ، واتخاذ القرارات، وإدارة الاعتماديات والتحديات، بما يعزز الحوكمة ويدعم فاعلية إدارة المحافظ وتحقيق التوجهات الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• مخاطبات تكاليف اللجان، محاضر اجتماعات لجان المبادرات .



المجال الثالث:

إدارة المبادرات

3.1 إطار عمل إدارة المبادرات

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

3.3 التنفيذ والإغلاق

منهجيـة متابعـة تنفيذ المبـادرات: منهجية موحـدة لمتابعة تنفيذ المبادرات بما يشـمل أداء المبـادرات وطلبات التغيير ومتابعـة تحقق المنافع.	4 معايير
التحكـم بتكلفة المبادرات: خطط الصرف على مسـتوى المبادرات والمحافظ بما يشـمل المتابعـة الدورية لها وتطبيق أسـاليب التحكم في التكلفة.	2 معيار
إغلاق المبـادرة: ممارسـات وعمليـات إغلاق المبـادرات بمـا يتضمـن جميـع الوثائـق المرتبطـة بهـا والمسـؤوليات.	5 معايير

3.4 مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة

3.3 التنفيـذ والإغـلاق

منهجيـة متابعـة تنفيذ المبـادرات: منهجية موحدة لمتابعـة تنفيذ المبادرات بما يشـمل أداء المبادرات وطلبـات التغيير ومتابعـة تحقق المنافع.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	IM 3.1.1
المعيار	مراجعة تقدم وإنجاز المبادرات بشكل دوري.
شرح المعيار	متابعـة وقيـاس تقـدم المبـادرات بصـورة دوريـة مـن خلال (تقاريـر دوريـة، اجتماعـات متابعة ، عبـر الأنظمة التقنية المعتمدة)، مع اسـتعراض النتائج على أصحاب المصلحة المسـؤولين. ويشـمل ذلك تحليل أسـباب التأخير والانحرافات عـن الخطـة والميزانيـة المعتمـدة، ومتابعـة الإجـراءات التصحيحـية، بما يضمن اسـتمرارية التنفيـذ وفـق المسـار المخطـط ودعـم اتخـاذ القـرار لمعالجة أي تعثـرات مؤثرة علـى تحقيق الأهـداف الاسـتراتيجية.
الشواهد والأدلة	• تقاريـر متابعـة إنجـاز المبادرات / المحافظ دوريـاً ، (عدد 2 من تقارير ربع سـنوية / والتقرير السـنوي) تم مشـاركتها مع أصحاب المصلحة • محاضـر اجتماعات متابعة انجاز المبادرات / المحافظ يوثق الإجراءات التصحيحية والخطوات القادمة

المعيار الثاني

رمز المعيار	IM 3.1.2
المعيار	إعداد وتطبيق آلية معتمدة لإدارة طلبات التغيير في المبادرات تتضمن المبررات والأثر المتوقع للتغيير.
شرح المعيار	وجود آلية معتمدة ومطبقة لإدارة طلبات التغيير في المبادرات، تشمل توثيق مبررات التغيير والأثر المتوقع له على (نطاق المبادرة، الجدول الزمني، التكاليف، المخرجات)، إضافة إلى إجراءات مراجعة الطلب واعتماده. ويهدف ذلك إلى ضمان ضبط التغييرات وتقييم أثرها قبل اعتمادها والحفاظ على اتساق التنفيذ مع الأهداف والخطط المعتمدة.
الشواهد والأدلة	• آلية طلب التغيير على مستوى المبادرات. • نماذج طلبات التغيير المعبأة لمبادرتين

المعيار الثالث

رمز المعيار	IM 3.1.3
المعيار	إدارة المبادرات عبر أنظمة تقنية معتمدة تدعم دورة حياة المبادرة بشكل متكامل.
شرح المعيار	اسـتخدام نظـام تقني معتمـد لإدارة المبـادرات الاسـتراتيجية عبر كامل دورة حياتهـا، بـدءًا من مرحلـة البدء والتخطيـط مرورًا بالتنفيـذ والمتابعة وانتهاءً بالإغلاق. ويشـمل ذلك اسـتخدام النظام في تخطيط المبادرات، ومتابعـة التقـدم، ورصـد الحالـة، وإدارة الميزانيـات والصـرف، ومتابعـة المخاطـر، وإدارة طلبـات التغيير. علـى أن تُنفَّـذ هـذه العمليـات بشـكل رئيسـي عبـر النظـام التقني وأن يُسـتخدم فعليًا كمنصـة لإدارة المبادرات واتخاذ القـرار، لا أن يقتصر على توثيـق لاحـق واسـتخدام جزئي غير مؤثـر فـي إدارة التنفيذ.
الشواهد والأدلة	• شـواهد علـى متابعـة وإدارة المبـادرات وفق أنظمة تقنيـة ، منصة إلكترونيـة (صور شاشـات، فيديو)

المعيار الرابع

ممارسة دورية

رمز المعيار	IM 3.1.4
المعيار	متابعة منافع المبادرات والمحافظ ورفع تقارير دورية عنها.
شرح المعيار	تحديـد المنافـع المسـتهدفة مـن المبـادرات والمحافـظ مـع توثيـق التواريـخ المتوقعـة لتحقيقها ومؤشـرات قياسـها، ومتابعـة تحقق هذه المنافـع خلال مراحـل التنفيـذ. ويشـمل ذلـك رفـع تقاريـر دوريـة توضح مسـتوى تحقـق المنافع والتقدم نحوهـا وتحليل الانحرافـات، بما يضمن توجيـه التنفيذ نحـو تحقيق القيمة الاسـتراتيجية ودعم اتخـاذ القرار على مسـتوى المبـادرات والمحافظ.
الشواهد والأدلة	• وثائق تحديد منافع المبادرات والمحافظ. • تقارير متابعة منافع المبادرات والمحافظ.



المجال الثالث:

إدارة المبادرات

3.1 إطار عمل إدارة المبادرات

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

3.3 التنفيذ والإغلاق

منهجيـة متابعـة تنفيذ المبـادرات: منهجية موحـدة لمتابعة تنفيذ المبادرات بما يشـمل أداء المبـادرات وطلبات التغيير ومتابعـة تحقق المنافع.	4 معايير
التحكـم بتكلفة المبادرات: خطط الصرف على مسـتوى المبادرات والمحافظ بما يشـمل المتابعـة الدورية لها وتطبيق أسـاليب التحكم في التكلفة.	2 معيار
إغلاق المبـادرة: ممارسـات وعمليـات إغلاق المبـادرات بمـا يتضمـن جميـع الوثائـق المرتبطـة بهـا والمسـؤوليات.	5 معايير

3.4 مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة

3.3 التنفيــذ والإغـلاق

التحكـم بتكلفـة المبـادرات: خـطـط الصـرف على مسـتوى المبـادرات والمحافـظ بما يشـمل المتابعة الدوريـة لهـا وتطبيـق أسـاليب التحكم فـي التكلفة.

وله معياران، وهما:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	**IM 3.2.1**
المعيار	إعداد واعتماد خطط صرف للمبادرات مرتبطة بمعالم التنفيذ ومخرجاتها
شرح المعيار	إعـداد خـطـط صـرف معتمـدة للمبـادرات ترتبـط مباشـرة بمعالـم التنفيـذ والمخرجـات المحددة لكل مبادرة، بحيـث يتم ربط الصرف المالي بمراحل التقدم الفعلـي للعمل. ويشـمل ذلك متابعة تنفيـذ خطط الصرف وتحليـل الانحرافات فـي التكاليـف على مسـتوى المبـادرات والمحافظ، بمـا يعزز الانضبـاط المالي ويدعـم حوكمـة التنفيذ وضمـان توجيه المـوارد وفق التقـدم الفعلي وتحقيق النتائج المسـتهدفة.
الشواهد والأدلة	• خطط صرف المبادرات على مستوى المعالم / المخرجات

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	IM 3.2.2
المعيار	متابعة وتحليل التباين في خطط الصرف بشكل دوري على مستوى المبادرات والمحافظ.
شرح المعيار	مراجعة الفروقات بين الصرف الفعلي والمخطط بصورة دورية على مستوى المبادرات وكذلك على مستوى المحافظ، من خلال (تقارير متابعة، أنظمة تقنية معتمدة). ويشمل ذلك تحليل أسباب التباين واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجته، بما يدعم الانضباط المالي، وتحسين كفاءة توزيع الموارد، وضمان مواءمة الصرف مع تقدم التنفيذ وتحقيق الأولويات الاستراتيجية على مستوى المحافظ والمبادرات.
الشواهد والأدلة	• تقارير متابعة خطط الصرف على مستوى المبادرات (تتضمن تحليل التباين في خطط الصرف) • تقارير متابعة خطط الصرف على مستوى المحافظ (تتضمن تحليل التباين في خطط الصرف) • تقارير متابعة إنجاز المبادرات / المحافظ دورياً ، (عدد 2 من تقارير ربع سنوية / والتقرير السنوي) تم مشاركتها مع أصحاب المصلحة



المجال الثالث:

إدارة المبادرات

3.1 إطار عمل إدارة المبادرات

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

3.3 التنفيذ والإغلاق

منهجيـة متابعـة تنفيذ المبـادرات: منهجية موحـدة لمتابعة تنفيذ المبادرات بما يشـمل أداء المبـادرات وطلبات التغيير ومتابعـة تحقق المنافع.	4 معايير
التحكـم بتكلفة المبادرات: خطط الصرف على مسـتوى المبادرات والمحافظ بما يشـمل المتابعـة الدورية لها وتطبيق أسـاليب التحكم في التكلفة.	2 معيار
إغلاق المبـادرة: ممارسـات وعمليـات إغلاق المبـادرات بمـا يتضمـن جميـع الوثائـق المرتبطـة بهـا والمسـؤوليات.	5 معايير

3.4 مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة

3.3 التنفيــذ والإغـلاق

إغلاق المبادرة:

ممارسات وعمليات إغلاق المبادرات بما يتضمن جميع الوثائق المرتبطة بها والمسؤوليات.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	IM 3.3.1
المعيار	إصدار وثيقة معتمدة لإغلاق المبادرات.
شرح المعيار	إصـدار وثيقـة معتمـدة لإغلاق كل مبـادرة عنـد الانتهـاء من تنفيذهـا، تتضمن توثيـق حالـة الاكتمـال ومـا تـم تنفيذه مـن أعمـال، وتأكيـد الإغلاق الرسـمي للمبـادرة. ويهـدف ذلك إلى توثيـق نتائج التنفيـذ وإغلاق الالتزامـات المرتبطة بالمبـادرة وتعزيـز الحوكمـة والمتابعة المؤسسـية لـدورة حيـاة المبادرات.
الشواهد والأدلة	• وثيقة معتمدة لإغلاق مبادرتين.

المعيار الثاني

رمز المعيار	IM 3.3.2
المعيار	تطبيق معايير قبول مخرجات ونتائج المبادرات.
شرح المعيار	تحديـد معاييـر واضحـة لقبول مخرجـات ونتائـج كل مبادرة وفـق طبيعة مخرجاتهـا، والتحقق من اسـتيفائها قبل اعتماد قبولهـا وإغلاق المبادرة. ويشـمل ذلـك توثيـق التحقق ضمـن وثيقـة إغلاق المبادرة، بمـا يضمن جـودة المخرجـات واعتمادها رسـميًا قبـل إتمـام الإغلاق وتعزيز حوكمة دورة حيـاة المبادرات.
الشواهد والأدلة	• معايير قبول مخرجات لأحد المبادرات. • شواهد تطبيق معايير قبول المخرجات لنفس المبادرة.

المعيار الثالث

رمز المعيار	IM 3.3.3
المعيار	توثيق الدروس المستفادة من المبادرات ضمن وثيقة الإغلاق المعتمدة.
شرح المعيار	توثيق الدروس المستفادة من تنفيذ المبادرات ضمن وثائق إغلاق المبادرات وقد تكون ضمن تقارير منفصلة، بما يشمل رصد الممارسات الناجحة والتحديات التي واجهت التنفيذ وتحليل أسبابها واستخلاص الدروس القابلة للتطبيق مستقبلًا، ويهدف ذلك إلى تعزيز التعلم المؤسسي ونقل المعرفة وتحسين تخطيط وتنفيذ المبادرات اللاحقة.
الشواهد والأدلة	• وثيقة معتمدة لإغلاق مبادرتين تتضمن الدروس المستفادة من المبادرات.

المعيار الرابع

ممارسة دورية

رمز المعيار	IM 3.3.4
المعيار	قياس تحقق المنافع المستهدفة لكل مبادرة عند مرحلة الإغلاق ومقارنتها بالمنافع المخططة.
شرح المعيار	متابعـة المنافـع المتوقعة من المبـادرة عبر مراحلها الرئيسـة (التخطيط، التنفيـذ، الإغلاق)، مـع قيـاس تحقـق هـذه المنافـع فعليًـا عنـد مرحلة الإغلاق اسـتنادًا إلـى ما تم تحديـده في مرحلة التخطيط. ويشـمل ذلك توثيـق نتائج قياس المنافع ومؤشـراتها ضمن وثيقـة إغلاق المبادرة، بما يوضـح مسـتوى تحقـق القيمة المسـتهدفة ودعـم التعلم المؤسسـي وتحسـين إدارة المبادرات مسـتقبلًا.
الشواهد والأدلة	• وثيقة معتمدة لإغلاق مبادرتين تتضمن متابعة تحقق المنافع.

المعيار الخامس

رمز المعيار	IM 3.3.5
المعيار	تسليم مخرجات ونتائج المبادرات إلى الملاك المعنيين مع تحديد مسؤوليات متابعة تحقق المنافع بعد الإغلاق.
شرح المعيار	تسليم منتجات ونتائج المبادرات إلى الجهات المالكة و المستفيدة عند إغلاق المبادرة، مع توثيق عملية التسليم واعتمادها وتحديد مسؤوليات واضحة لمتابعة تحقق المنافع المستقبلية. ويهدف ذلك إلى ضمان استمرارية متابعة المنافع بعد الإغلاق وتعزيز المساءلة وتحقيق القيمة المستهدفة من المبادرات على المستوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• شواهد تسليم مخرجات المبادرات لملاك المبادرات. • وثيقة معتمدة لتسليم أحد المبادرات.



المجال الثالث:

إدارة المبادرات

3.4 مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة

تحديد وإشراك أصحاب المصلحة: تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بالمبادرات والمحافظ وفق خطة تواصل شاملة.

وله أربعة معايير، وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	IM 4.1.1
المعيار	تصنيف أصحاب المصلحة للمبادرات وفق مستوى التأثير والاهتمام.
شرح المعيار	تنفيذ تصنيف منهجي لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المرتبطين بالمبادرات، وذلك من خلال تحليل درجة تأثير كل صاحب مصلحة على تنفيذ المبادرة، ومستوى اهتمامه بنتائجها وتأثره بها. ويتم هذا التصنيف باستخدام أدوات تحليل معتمدة مثل مصفوفة (التأثير–الاهتمام)، بما يتيح تحديد أولويات الإشراك وطرق التواصل المناسبة لكل فئة. على أن يتم توثيق هذا التصنيف واستخدامه فعليًا في توجيه خطط إشراك أصحاب المصلحة، وتحديد قنوات التواصل، ومستوى المشاركة المطلوب لكل فئة خلال مراحل تنفيذ المبادرات، بما يضمن إدارة فعّالة للعلاقات، وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم المواءمة، ودعم نجاح تنفيذ المبادرات.
الشواهد والأدلة	• ميثاق مبادرتين مختلفتين (تتضمن تصنيف أصحاب المصلحة المعنيين بالمبادرة).

المعيار الثاني

رمز المعيار	IM 4.1.2
المعيار	إعداد وتطبيق خطة منهجية لإشراك أصحاب المصلحة في المبادرات.
شرح المعيار	إعداد خطة معتمدة لإشراك أصحاب المصلحة المعنيين بالمبادرات، تُبنى على تحليل أصحاب المصلحة وتصنيفهم وفق مستوى التأثير والاهتمام، وتشمل تحديد قنوات التواصل المناسبة لكل فئة، وتوضيح محتوى الرسائل والمعلومات المطلوب إيصالها، وتحديد دورية التواصل وآلياته خلال مراحل تنفيذ المبادرة. وتهدف الخطة إلى ضمان إشراك أصحاب المصلحة بصورة فعّالة تدعم تنفيذ المبادرات، وتعزّز المواءمة والتعاون، وتحدّ من المخاطر الناتجة عن ضعف التواصل وعدم وضوح التوقعات. على أن تكون خطة الإشراك موثّقة ومطبّقة فعليًا، مع وجود شواهد على تنفيذ أنشطة التواصل والإشراك وفق ما ورد في الخطة، وليس الاكتفاء بإعدادها نظريًا.
الشواهد والأدلة	• خطة إشراك أصحاب المصلحة المعنيين بالمبادرة.

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	IM 4.1.3
المعيار	إشراك أصحاب المصلحة وفق خطة الإشراك المعتمدة.
شرح المعيار	يتطلب المعيار تنفيذ إشراك فعلي ومنهجي لأصحاب المصلحة المعنيين بالمبادرات، وفق خطة إشراك معتمدة تم إعدادها مسبقًا، وبما يتوافق مع ما ورد فيها من قنوات تواصل محددة، ومحتوى الرسائل، والدورية الزمنية للتواصل. ويشمل ذلك تطبيق أنشطة الإشراك المخططة مع أصحاب المصلحة خلال مراحل المبادرة المختلفة، مثل الاجتماعات التنسيقية، وورش العمل، والتقارير الدورية، والمراسلات الرسمية، أي قنوات أخرى معتمدة، بما يضمن اطلاع أصحاب المصلحة على تقدم المبادرات، وتوضيح أدوارهم، ومعالجة الملاحظات والتحديات المرتبطة بالتنفيذ. على ان يكون هناك شواهد تطبيق فعلية تثبت تنفيذ أنشطة الإشراك وفق خطة الإشراك المعتمدة، مثل محاضر الاجتماعات، أو رسائل التواصل، أو التقارير المشتركة، بما يؤكد أن الإشراك يتم بشكل منهجي ومستمر، وليس بشكل غير منظم.
الشواهد والأدلة	• شواهد إشراك أصحاب المصلحة للمبادرة (جداول اجتماعات، ورش عمل مشتركة، محاضر موثقة ، ...).

المعيار الرابع

ممارسة دورية

رمز المعيار	IM 4.1.4
المعيار	عقد اجتماعات لجان إدارة المحافظ بحضور أصحاب المصلحة المعنيين بناءً على حوكمة المحفظة.
شرح المعيار	عقد اجتماعات دورية ومنظمة للجان إدارة المحافظ الاستراتيجية، وذلك وفق إطار الحوكمة المعتمد للمحفظة وبمشاركة أصحاب المصلحة المعنيين. ويشمل ذلك مناقشة تقدم المحافظ والمبادرات التابعة لها، وإدارة الاعتماديات والتقاطعات، ومراجعة التحديات والمخاطر، واتخاذ القرارات اللازمة على مستوى المحفظة. على أن يتم توثيق هذه الاجتماعات ومخرجاتها بما يدعم فاعلية الحوكمة ويعزز تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية
الشواهد والأدلة	• محاضر اجتماعين للجان إدارة المحافظ.



المجال الثالث:

إدارة المبادرات

3.1 إطار عمل إدارة المبادرات

3.2 بدء المبادرة والتخطيط

3.3 التنفيذ والإغلاق

3.4 مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة

تحديد وإشراك أصحاب المصلحة: تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بالمبادرات والمحافظ وفق خطة تواصل شاملة.	4 معايير
إطار إدارة المخاطر: تصنيف ومتابعة وإدارة المخاطر وفقًا لإطار عمل إدارة مخاطر المبادرات والمحافظ.	5 معايير

3.4 مخاطر المبادرات وإدارة أصحاب المصلحة

إطار إدارة المخاطر:

تصنيف ومتابعة وإدارة المخاطر وفقًا لإطار عمل إدارة مخاطر المبادرات والمحافظ.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	IM 4.2.1
المعيار	تصنيف المخاطر وفق احتمالية الحدوث وشدة التأثير استنادًا إلى إطار عمل إدارة المخاطر المعتمد.
شرح المعيار	وجود إطار عمل معتمد لإدارة المخاطر لدى الجهاز يوضّح بشكل منهجي آلية تحديد المخاطر وتحليلها وتصنيفها. ويشمل ذلك اعتماد منهجية واضحة لتقييم المخاطر تقوم على بعدين رئيسيين: احتمالية الحدوث وشدة التأثير، بحيث يتم تصنيف كل خطر وفق مصفوفة تقييم معتمدة ضمن إطار إدارة المخاطر المؤسسي. على أن يتم تصنيف المخاطر المرتبطة بالمبادرات و الأهداف الاستراتيجية وفق المستويات المحددة في الإطار المعتمد لدى الجهاز، مثل (منخفض، متوسط، مرتفع أو حرج)، مع توثيق نتائج التقييم في سجل المخاطر، وتحديد مستوى الأولوية لكل خطر بناءً على نتائج التقييم. كما يجب أن يتضمن الإطار تعريفًا واضحًا لمعايير الاحتمالية والتأثير، وآلية احتساب مستوى الخطورة، ومسؤوليات التقييم والمراجعة. ويهدف ذلك إلى ضمان اتساق منهجية تقييم المخاطر عبر الجهاز، وتوحيد أسس التصنيف، ودعم اتخاذ قرارات مبنية على مستوى الخطورة الفعلي، بما يمكّن من توجيه جهود المعالجة نحو المخاطر الأعلى أثرًا على تنفيذ المبادرات وتحقيق التوجهات الاستراتيجية. ويُشترط لتحقيق المعيار أن يتم تطبيق التصنيف فعليًا وفق الإطار المعتمد، وليس الاكتفاء بتعريفه نظريًا.
الشواهد والأدلة	• إطار إدارة المخاطر المعتمد. • سجلات المخاطر على مستوى المبادرات تتضمن تصنيف للمخاطر. • سجلات المخاطر على مستوى المحافظ تتضمن تصنيف للمخاطر.

المعيار الثاني

رمز المعيار	IM 4.2.2
المعيار	تضمين العوامل الداخلية والخارجية للمخاطر ضمن إطار عمل إدارة المخاطر وسجل المخاطر للمبادرات والمحافظ.
شرح المعيار	يتضمن إطار عمل إدارة المخاطر المعتمد لدى الجهاز تحديدًا منهجيًا للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على المخاطر المرتبطة بالمبادرات والمحافظ، بحيث يتم تضمين هذه العوامل ضمن نموذج سجل المخاطر المستخدم لتصنيف وتقييم المخاطر. ويشمل ذلك توثيق مصادر الخطر وفق تصنيف واضح يميّز بين: العوامل الداخلية: مثل الموارد البشرية، والقدرات التقنية، والحوكمة، والاعتماديات بين المبادرات، وتوافر الميزانيات، وكفاءة العمليات الداخلية. العوامل الخارجية: مثل التشريعات والتنظيمات، واعتماديات الجهات الأخرى، والمتغيرات الاقتصادية، والتقنية، وسلوك المستفيدين، والمخاطر التعاقدية والسوقية. على أن يعكس سجل المخاطر هذه العوامل عند توصيف كل خطر، بحيث يتم بيان مصدر الخطر (داخلي، خارجي)، وأثره المحتمل، وعلاقته بالمبادرة والمحفظة، مع استخدام هذه المعلومات في تقييم مستوى الخطورة وتحديد خطط المعالجة. كما يُشترط أن تكون هذه الممارسة مطبقة فعليًا ضمن نماذج وسجلات المخاطر المعتمدة للمبادرات والمحافظ، وليس مجرد إشارة نظرية ضمن الإطار العام لإدارة المخاطر. ويهدف ذلك إلى ضمان شمولية تحليل المخاطر، ورفع جودة التقييم، وتمكين متخذي القرار من فهم السياق الكامل للمخاطر، بما يدعم وضع خطط استجابة واقعية وفعّالة تعزّز استمرارية التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• إطار إدارة المخاطر المعتمد. • سجلات المخاطر على مستوى المبادرات تتضمن العوامل الداخلية والخارجية. • سجلات المخاطر على مستوى المحافظ تتضمن العوامل الداخلية والخارجية.

المعيار الثالث

رمز المعيار	IM 4.2.3
المعيار	متابعة خطط تخفيف وتفادي المخاطر لجميع المبادرات.
شرح المعيار	إعـداد وتطبيـق خطـط واضحة لتخفيـف أو تفـادي جميـع المخاطر التي تـم تحديدها وتوثيقها في سـجل مخاطـر المبادرات، بحيـث تتضمن هذه الخطـط إجـراءات المعالجـة المقترحـة، والجهـة المسـؤولة عـن التنفيذ، والإطـار الزمنـي للتنفيـذ، ومؤشـرات متابعة فعاليـة المعالجة. ويشـمل ذلك تنفيذ متابعة دورية لحالـة المخاطر وخطط معالجتها وفق حوكمـة إدارة المخاطـر المعتمـدة لـدى الجهـاز، من خلال تحديث سـجل المخاطـر بشـكل منتظـم، وبيـان حالـة كل خطـر (قائـم، تحـت المعالجة، مغلـق، متصاعـد)، ومراجعة مـدى التقدم فـي تنفيذ إجـراءات التخفيف أو التفـادي، ورصـد أي تغيـر في مسـتوى الخطـورة أو احتمالية الحدوث أو شـدة التأثير. علـى ان يكـون الاسـتدلال على التطبيـق الفعلـي لهذه الممارسـة، من خلال شـواهد مثـل (تقاريـر متابعـة المخاطـر، تحديثـات سـجل المخاطر، اجتماعـات مراجعـة المخاطـر المرتبطـة بالمبادرات والمحافـظ)، بما يثبت أن خطـط التخفيـف والتفـادي لا تقتصـر علـى التوثيـق النظـري، بل تتم متابعتهـا وتحديثهـا ومعالجـة المخاطـر وفقًـا لمـا يطرأ من مسـتجدات أثنـاء تنفيـذ المبـادرات. ويهـدف ذلـك إلـى الحـد من أثـر المخاطـر على التنفيـذ، وضمـان اسـتمرارية تحقيـق المنافـع والأهداف الاسـتراتيجية.
الشواهد والأدلة	• تقاريـر متابعـة خطـط تخفيـف المخاطـر علـى مسـتوى المبـادرات وشـواهد المتابعـة

المعيار الرابع

رمز المعيار	IM 4.2.4
المعيار	إعداد سجل مخاطر على مستوى المحفظة مع تحديد المسؤوليات والسيناريوهات لكل خطر.
شرح المعيار	إعداد سجل مخاطر موحّد على مستوى محفظة المبادرات يتضمن حصرًا شاملًا لجميع المخاطر المرتبطة بالمبادرات التابعة للمحفظة، وتصنيفها وفق منهجية معتمدة، مع توضيح احتمالية حدوث كل خطر وشدة تأثيره ومستوى الخطورة الناتج عنه. ويشمل ذلك تعيين مسؤول محدد لكل خطر يتولى متابعته وإدارته، وتحديد خطط واضحة لتفادي المخاطر و التخفيف من آثارها، إضافة إلى توثيق السيناريوهات المحتملة المرتبطة بكل خطر وما قد يترتب عليها من آثار على التنفيذ أو المنافع أو الجداول الزمنية أو التكاليف. على ان يتم متابعة وتحديث سجل المخاطر على مستوى المحفظة بشكل دوري، ودمجه في ممارسات إدارة المحافظ، بما يتيح مراقبة المخاطر المشتركة بين المبادرات، وإدارة الاعتماديات والتقاطعات، ودعم اتخاذ القرار الاستباقي على مستوى المحفظة، وليس على مستوى المبادرات الفردية فقط. ويُشترط الاستدلال على التطبيق الفعلي من خلال شواهد مثل سجل المخاطر المعتمد، وتحديثاته الدورية، أو تقارير واجتماعات متابعة مخاطر المحفظة.
الشواهد والأدلة	• سجل المخاطر على مستوى المحافظ.

المعيار الخامس

رمز المعيار	IM 4.2.5
المعيار	متابعة خطط تخفيف وتفادي المخاطر على مستوى المحافظ.
شرح المعيار	متابعة تنفيذ خطط التخفيف والتفادي المرتبطة بالمخاطر المدرجة في سجل مخاطر المحافظ بشكل دوري ومنهجي، مع تحديث حالة كل خطة وفق حوكمة إدارة المخاطر المعتمدة لدى الجهاز. ويشمل ذلك التحقق من التقدم في تنفيذ إجراءات التخفيف، ومراجعة فاعليتها في تقليل مستوى الخطر وأثره، وتحديث حالة المخاطر (مفتوح، قيد المعالجة، منخفض، مغلق) بناءً على نتائج المتابعة. كما يتطلب ربط متابعة خطط التخفيف باجتماعات إدارة المحافظ أو تقاريرها الدورية، بما يضمن اطلاع أصحاب القرار على حالة المخاطر الحرجة والإجراءات المتخذة لمعالجتها، ودعم اتخاذ قرارات استباقية عند الحاجة. على أن تكون المتابعة موثّقة ومطبّقة فعليًا على مستوى المحافظ، وليس الاكتفاء بتحديد خطط التخفيف نظريًا في سجل المخاطر دون متابعة تنفيذها أو تحديث حالتها.
الشواهد والأدلة	• تقارير متابعة خطط تخفيف المخاطر على مستوى المحافظ.



المجال الرابع:

إدارة التغيير وثقافة الأداء

4.1 إدارة التغيير

- إطـار عمـل إدارة التغييـر: إطـار عمـل شـامل لإدارة التغييـر يتضمـن العمليات الرئيسـية والأدوار والمسـؤوليات وإدارة أصحـاب المصلحـة وقيـاس الأثـر. — 5 معايير
- نطـاق إدارة التغييـر: تحديـد وتصنيـف أصحـاب المصلحـة المؤثريـن والمتأثريـن بالتغييـر وتحديـد نطـاق العمـل بنـاء عليه بمـا يتضمن الجـدول الزمنـي والأدوار والمسـؤوليات. — 7 معايير

4.2 إدارة التواصل

4.3 إدارة الأداء الفردي

4.4 التعلم المؤسسي

4. إدارة التغيير وثقافة الأداء

4.1 إدارة التغيير

إطار عمل إدارة التغيير: إطار عمل شامل لإدارة التغيير يتضمن العمليات الرئيسية والأدوار والمسؤوليات وإدارة أصحاب المصلحة وقياس الأثر.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	CM 1.1.1
المعيار	توفر مكتب أو فريق عمل معتمدة لإدارة التغيير الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي للجهاز.
شرح المعيار	وجود مكتب أو فريق عمل معتمد لإدارة التغيير ضمن الهيكل التنظيمي للجهاز، مخصص له موارد وصلاحيات واضحة لتولي مسؤولية إدارة ومتابعة عمليات التغيير المرتبطة بالمبادرات والتحولات الاستراتيجية. ويشمل ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتطبيق منهجيات معتمدة لإدارة التغيير، ودعم الجهات المعنية في التعامل مع أثر التغيير على الأفراد والعمليات والثقافة المؤسسية.
الشواهد والأدلة	• الهيكل التنظيمي للجهاز ويستشهد من خلال وجود وحدة أو فريق عمل معني بإدارة التغيير. • وثيقة تبين مهام وصلاحيات وموارد الوحدة التنظيمية لإدارة التغيير، وحوكمة فريق العمل واللجان المختصة.

المعيار الثاني

رمز المعيار	CM 1.1.2
المعيار	إعـداد واعتمـاد إطـار عمـل لإدارة التغييـر، يتضمـن العمليـات التفصيلية ونطـاق التطبيق.
شرح المعيار	إعـداد واعتمـاد إطـار عمـل متكامـل لإدارة التغييـر يوضـح العمليـات التفصيليـة لإدارة التغييـر عبر جميـع مراحله، ابتداءً من مرحلـة بدء التغيير، مـرورًا بالتخطيـط والتنفيـذ، وانتهاءً بقيـاس التبني واسـتخلاص الدروس المسـتفادة، ويشـمل ذلـك تحديـد نطـاق تطبيـق إدارة التغييـر بوضوح ليكـون مقتصرًا علـى المبادرات التحولية، ممتدًا ليشـمل جميع المبادرات والتوجهـات الاسـتراتيجية للجهـاز، بمـا يضمن وضـوح التطبيق واتسـاق الممارسـة ودعـم فاعليـة تنفيـذ التغيير على المسـتوى المؤسسـي.
الشواهد والأدلة	• إطار عمل إدارة التغيير المتضمن عمليات إدارة التغيير. • وثيقة منهجية إدارة التغيير المعتمدة والمطبقة في الجهاز.

المعيار الثالث

رمز المعيار	CM 1.1.3
المعيار	تحديد واعتماد الأدوار والمسؤوليات لعمليات إدارة التغيير.
شرح المعيار	تحديد واعتماد الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بعمليات إدارة التغيير بشكل واضح، بما يوضّح مسؤوليات الجهات والأفراد المعنيين في تخطيط وتنفيذ ومتابعة أنشطة إدارة التغيير، وقياس مستوى التبنّي، والتنسيق مع أصحاب المصلحة. ويهدف ذلك إلى تعزيز وضوح المساءلة، وضمان فاعلية تطبيق إدارة التغيير على المبادرات والتحولات والتوجهات الاستراتيجية على المستوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بعمليات إدارة التغيير.

المعيار الرابع

رمز المعيار	CM 1.1.4
المعيار	يتضمن إطار عمل إدارة التغيير آلية معتمدة لتحديد أصحاب المصلحة المتأثرين بالتغيير وتحليل مستوى التأثير عليهم.
شرح المعيار	تضمين إطار عمل إدارة التغيير آلية واضحة ومعتمدة لتحديد وتحليل تأثير التغيير على أصحاب المصلحة، بما يشمل حصر الفئات المتأثرة والمؤثرة، وتحديد طبيعة التأثير (تنظيمي، تشغيلي، سلوكي، تقني)، ومستوى التأثير لكل فئة. ويهدف ذلك إلى تصميم وتنفيذ أنشطة إدارة التغيير المناسبة، مثل التواصل والتدريب والتمكين، بما يعزّز جاهزية أصحاب المصلحة، ويرفع مستوى التبنّي، ويحد من مقاومة التغيير، ويدعم نجاح المبادرات والتحولات الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• الآلية المعتمدة لتحديد وتحليل تأثير التغيير على أصحاب المصلحة.

المعيار الخامس

رمز المعيار	CM 1.1.5
المعيار	تضمين آلية معتمدة لقياس أثر خطة إدارة التغيير ضمن إطار عمل إدارة التغيير.
شرح المعيار	تضمين إطار عمل إدارة التغيير آلية واضحة ومعتمدة لقياس أثر خطة إدارة التغيير، من خلال تحديد مؤشرات وأدوات لقياس مستوى التبنّي، وفاعلية أنشطة إدارة التغيير، ومدى تحقيق أهداف التغيير. ويشمل ذلك تتبّع نتائج التنفيذ، وتحليل الفجوات بين المستهدف والمتحقق، واستخدام مخرجات القياس لتحسين خطة إدارة التغيير وتعزيز استدامة التبنّي، بما يدعم نجاح المبادرات والتحولات الاستراتيجية على المستوى المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• الآلية المعتمدة لقياس أثر إدارة التغيير.



المجال الرابع:

إدارة التغيير وثقافة الأداء

4.1 إدارة التغيير

إطار عمل إدارة التغيير: إطار عمل شامل لإدارة التغيير يتضمن العمليات الرئيسية والأدوار والمسؤوليات وإدارة أصحاب المصلحة وقياس الأثر.	5 معايير
نطاق إدارة التغيير: تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة المؤثرين والمتأثرين بالتغيير وتحديد نطاق العمل بناء عليه بما يتضمن الجدول الزمني والأدوار والمسؤوليات.	7 معايير

4.2 إدارة التواصل

4.3 إدارة الأداء الفردي

4.4 التعلم المؤسسي

4.1 إدارة التغيير

نطاق إدارة التغيير: تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة المؤثرين والمتأثرين بالتغيير وتحديد نطاق العمل بناء عليه بما يتضمن الجدول الزمني والأدوار والمسؤوليات.

وله سبعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	CM 1.2.1
المعيار	تحديد أصحاب المصلحة المعنيين بالتغيير.
شرح المعيار	تحديد وتوثيق أصحاب المصلحة المعنيين بالتغيير، بما يشمل توضيح أدوارهم، ومستوى تأثيرهم، واهتماماتهم ذات الصلة بالتغيير. ويهدف ذلك إلى توجيه أنشطة إدارة التغيير، مثل التواصل والتدريب والتمكين، بما يعزّز جاهزية المعنيين، ويحد من مقاومة التغيير، ويدعم التبنّي الفعّال للتغيير المرتبط بالمبادرات والتحولات الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• مخرجات تحديد أصحاب المصلحة المعنيين بالتغيير.

المعيار الثاني

رمز المعيار	CM 1.2.2
المعيار	تحديد واعتماد نطاق عمل واضح لخطة إدارة التغيير.
شرح المعيار	تحديد واعتماد نطاق عمل واضح ومُعرّف لخطة إدارة التغيير، يوضّح بشكل دقيق ما يشمله التغيير وما لا يشمله، ونوع المبادرات والتوجهات المشمولة، والفئات المستهدفة، ومستوى التطبيق على مستوى مبادرات محددة، وعلى مستوى الجهاز ككل. ويهدف ذلك إلى توحيد الفهم، وتفادي التداخل والتوسع غير المخطط، وضمان توجيه أنشطة إدارة التغيير بصورة فعّالة تدعم تحقيق أهداف التغيير.
الشواهد والأدلة	• وثيقة نطاق عمل إدارة التغيير المعتمدة.

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 1.2.3
المعيار	إعداد واعتماد جدول زمني واضح لأنشطة خطة إدارة التغيير.
شرح المعيار	إعداد واعتماد جدول زمني واضح لخطة إدارة التغيير يبيّن تسلسل تنفيذ الأنشطة، وتوقيت كل نشاط، ومسؤوليات التنفيذ. ويهدف ذلك إلى تنظيم تنفيذ أنشطة إدارة التغيير، وانتظام المتابعة، ودعم التنفيذ المنهجي والفعّال للتغيير المرتبط بالمبادرات والتحولات الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• الخطة الزمنية لأنشطة إدارة التغيير المعتمدة.

المعيار الرابع

رمز المعيار	CM 1.2.4
المعيار	تصنيـف أصحـاب المصلحـة المعنييـن بالتغييـر وفـق مسـتوى تقبّلهـم وتأثرهـم بالتغييـر.
شرح المعيار	تنفيـذ تصنيـف لأصحـاب المصلحـة المعنييـن بالتغييـر إلـى فئـات مثـل مؤيديـن، ومحايديـن، ومقاوميـن، اسـتنادًا إلـى مسـتوى تقبّـل أصحاب المصلحـة وتأثرهـم بالتغييـر، وذلـك وفـق الآليـة المعتمـدة لتحديـد أصحـاب المصلحـة المتأثريـن وتحليـل مسـتوى التأثيـر عليهـم. ويهدف هـذا التصنيف إلى توجيه أنشـطة إدارة التغييـر بفاعلية، من خلال تصميم خطـط تواصـل وتمكيـن مخصصـة لكل فئـة، ومعالجـة مقاومـة التغيير، وتعزيـز التبنّـي ورفع مسـتوى الجاهزية لتحقيق أهـداف التغيير المرتبطة بالمبـادرات والتحـولات الاسـتراتيجية.
الشواهد والأدلة	• مخرجات تحليل وتصنيف أصحاب المصلحة المعنيين بالتغيير.

المعيار الخامس

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 1.2.5
المعيار	تحديد وتضمين دور القيادة في إدارة التغيير ضمن خطة إدارة التغيير.
شرح المعيار	تحديد وتضمين أدوار قيادات الجهاز، بما يشمل القيادة العليا والتنفيذية، في إدارة وقيادة التغيير ضمن خطة إدارة التغيير بشكل واضح ومفصّل. ويشمل ذلك توضيح مسؤوليات القادة في رعاية التغيير، ودعم التبنّي، والمشاركة الفعلية في التنفيذ والمتابعة، مع تحديد أنشطة ملموسة تُبيّن دورهم العملي في قيادة التغيير. ويهدف ذلك إلى ضمان تفعيل دور القيادة عمليًا، بما يعزّز نجاح التغيير وتحقيق أهداف المبادرات والتحولات الاستراتيجية.
الشواهد والأدلة	• خطة إدارة التغيير المعتمدة (تتضمن أدوار للقيادة العليا).

المعيار السادس

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 1.2.6
المعيار	تحديد نطاق إدارة التغيير والنتائج المرجوة بناءً على تقييم واحتياجات أصحاب المصلحة.
شرح المعيار	تحديد نطاق إدارة التغيير والنتائج المرجوة منه بشكل واضح ومُعرّف، على أن يكون هذا التحديد مبنيًا على مخرجات تقييم احتياجات أصحاب المصلحة المعنيين بالتغيير. ويشمل ذلك تحليل الفئات المتأثرة بالتغيير، ومستوى تأثرها، واحتياجاتها، وتوقعاتها، وربط ذلك بالنتائج المستهدفة من إدارة التغيير، مثل رفع مستوى الجاهزية، وتعزيز التبنّي، وتقليل مقاومة التغيير. ويُشترط أن يكون نطاق إدارة التغيير والنتائج المرجوة موثقًا ومترابطًا بشكل مباشر مع مخرجات تحليل أصحاب المصلحة.
الشواهد والأدلة	• وثيقة ارتباط تحليل أصحاب المصلحة بخطة ونطاق التغيير.

المعيار السابع

رمز المعيار	CM 1.2.7
المعيار	تطويـر خطة إدارة التغيير عند تحديث الاسـتراتيجية، تتضمن أدوارًا قيادية واضحة والتواصل بشـأن مبررات التغيير (Case for Change).
شرح المعيار	تطويـر وتفعيـل خطـة لإدارة التغيير في حـال تحديث الاسـتراتيجية، على أن تتضمـن الخطـة أدوارًا رئيسـية وواضحـة لقيـادات الجهـاز فـي قيـادة التغيير الاسـتراتيجي. ويشـمل ذلك تحديد مسـؤوليات القيادة في شـرح الاسـتراتيجية المحدثـة، والتواصـل بشـأن مسـببات التغييـر والحاجة إليه (Case for Change) ، ومواءمـة الرسـائل الاسـتراتيجية، ودعـم تبنّـي التغييـر لـدى منسـوبي الجهـاز. ويُشـترط أن يكـون التواصـل مخططًا له وموجّهًا بشـكل مسـبق ضمن خطة إدارة التغيير بما يضمن فهم أسـباب التغييـر وأثـره المتوقـع، وتعزيـز دور القيـادة فـي إنجـاح عمليـة التغييـر وتحقيـق التبنّـي الفعّال.
الشواهد والأدلة	• خطة إدارة التغيير المرتبطة بتحديث الاستراتيجية.



المجال الرابع:

إدارة التغيير وثقافة الأداء

4.1 إدارة التغيير

4.2 إدارة التواصل

خطة التواصل: تطوير خطة تواصل داخلية شاملةّ الفئات المستهدفة والقنوات والرسائل والأنشطة التفصيلية.	3 معايير
أنشطة التواصل: تحديد أدوات متعددة للتواصل وتنفيذ أنشطة التواصل وفقًا للخطة.	4 معايير
فعالية التواصل: عمليات تحليل الأثر من أنشطة التواصل.	3 معايير

4.3 إدارة الأداء الفردي

4.4 التعلم المؤسسي

4.2 إدارة التواصل

خطة التواصل: تطوير خطة تواصل داخلية شـاملةً الفئات المسـتهدفة والقنوات والرسـائل والأنشـطة التفصيلية.

وله ثلاثة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 2.1.1
المعيار	تطويـر خطـة تواصـل داخليـة تتضمـن رسـائل مخصّصـة للفئـات المسـتهدفة وقنـوات تقديمهـا.
شرح المعيار	تصميـم وتطويـر خطـة تواصـل داخلية للجهـاز تتضمن رسـائل تواصـل مخصّصة وموجّهـة للفئـات المسـتهدفة المختلفـة، مع تحديـد قنوات التقديم الأنسـب لـكل فئـة. ويُراعـى فـي ذلـك اخـتلاف احتياجـات الفئـات، ومسـتوى تأثرهـا وفهمهـا للتوجهـات الاسـتراتيجية والتغييـرات المطروحـة، بمـا يضمـن إيصـال الرسـائل بفاعليـة وتعزيز الاسـتيعاب والتبنّـي. على ان تكون الرسـائل والقنوات ضمـن خطـة التواصـل، واسـتخدامها فعليّـا في تنفيـذ أنشـطة التواصل.
الشواهد والأدلة	• خطـة التواصل الداخليـة المعتمدة وجميع تفاصيلها وتشـمل الفئات المسـتهدفة وقنوات تقديمها.

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 2.1.2
المعيار	تضمين أدوار للقيادة العليا في خطة التواصل الداخلي مع تفعيل التواصل المتبادل مع الفئات المستهدفة.
شرح المعيار	تضمين خطة التواصل أدوارًا واضحة ومحددة للقيادة العليا في قيادة ودعم التواصل المتبادل مع الفئات المستهدفة. ويشمل ذلك تحديد مسؤوليات القادة في إيصال الرسائل الرئيسة، ودعم مبادرات التغيير، والاستماع لملاحظات الموظفين، والتفاعل معهم عبر قنوات مناسبة لمستوى القيادة، مثل اللقاءات المفتوحة، وجلسات الحوار المباشر، وتخصيص أوقات للإجابة على الاستفسارات ومناقشة التحديات. ويهدف ذلك إلى تعزيز الثقة، وتوحيد الرسائل، ودعم تبنّي التغيير ونجاح تنفيذ المبادرات.
الشواهد والأدلة	• خطة التواصل الداخلية المعتمدة وجميع تفاصيلها - وبما تشمل أدوار القادة العليا والتواصل المتبادل.

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 2.1.3
المعيار	توجيه رسائل استراتيجية دورية ضمن خطة التواصل الداخلي لتعزيز فهم التوجه الاستراتيجي .
شرح المعيار	تتضمن خطة التواصل الداخلي رسائل مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي بشكل دوري ، وفق دوريات زمنية محددة (مثل شهري أو ربع سنوي). ويشمل ذلك إعادة إبراز التوجهات والأهداف الاستراتيجية وربطها بالمستجدات والإنجازات والقرارات، بما يضمن استمرارية التواصل الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• خطة التواصل الداخلية المعتمدة وجميع تفاصيلها وتشمل رسائل موجهه فيما يخص التوجه الاستراتيجي.



المجال الرابع:

إدارة التغيير وثقافة الأداء

4.1 إدارة التغيير

4.2 إدارة التواصل

خطة التواصل: تطوير خطة تواصل داخلية شاملة الفئات المستهدفة والقنوات والرسائل والأنشطة التفصيلية.	3 معايير
أنشطة التواصل: تحديد أدوات متعددة للتواصل وتنفيذ أنشطة التواصل وفقًا للخطة.	4 معايير
فعالية التواصل: عمليات تحليل الأثر من أنشطة التواصل.	3 معايير

4.3 إدارة الأداء الفردي

4.4 التعلم المؤسسي

4.2 إدارة التواصل

أنشطة التواصل: تحديد أدوات متعددة للتواصل وتنفيذ أنشطة التواصل وفقًا للخطة.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 2.2.1
المعيار	استخدام أدوات وقنوات تواصل متعددة لإيصال الرسائل والأنشطة في خطة التواصل المعتمدة.
شرح المعيار	استخدام قنوات وأدوات تواصل متعددة ومتنوعة، متناغمة مع التوجهات التقنية الحديثة، لضمان وصول الرسائل بفاعلية إلى مختلف الفئات المستهدفة داخل الجهاز. ويشمل ذلك توظيف أكثر من وسيلة تواصل، مثل البريد الإلكتروني، واللقاءات المباشرة، والمنصات الداخلية، والشاشات التعريفية، والعروض التفاعلية، والمواد المرئية و الرقمية، بما يراعي اختلاف طبيعة الفئات ومستوياتها وطرق تفاعلها، ويعزز فهم الرسائل المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي أو التغيير ويرفع مستوى التفاعل والاستيعاب.
الشواهد والأدلة	• شواهد تنفيذ أنشطة التواصل المضمنة في الخطة المعتمدة للتواصل الداخلي (تقارير، صور، محاضر، مخرجات، لقاءات، ورش عمل، وغيره)

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 2.2.2
المعيار	تنفيذ أنشطة التواصل وفق خطة التواصل الداخلي المعتمدة.
شرح المعيار	تنفيذ أنشطة التواصل كما هو محدد في خطة التواصل الداخلي المعتمدة، مع الالتزام بنطاق الخطة والأنشطة المجدولة والفئات المستهدفة وقنوات التواصل والتوقيت الزمني. ويهدف ذلك إلى التأكد من تفعيل خطة التواصل فعليًا، وضمان إيصال الرسائل واستيعابها بالشكل المخطط له، بما يدعم تحقيق أهداف التواصل ونجاح مبادرات التغيير والتنفيذ الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• شواهد تنفيذ أنشطة التواصل المضمنة في الخطة المعتمدة للتواصل الداخلي (تقارير، صور، محاضر، مخرجات، لقاءات ، ورش عمل ، وغيره)

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 2.2.3
المعيار	تطبيق التواصل بشأن عناصر التوجه الاستراتيجي وفق خطة التواصل المعتمدة.
شرح المعيار	تنفيذ تواصل فعلي بشأن عناصر التوجه الاستراتيجي للجهاز وفق ما هو مخطط له في خطة التواصل، بما يشمل الرؤية والرسالة والقيم والتوجهات والأهداف الاستراتيجية. ويهدف ذلك إلى رفع مستوى وعي الموظفين بهذه العناصر، وتوضيح مضامينها، وتعزيز فهم دور كل وحدة وكل فرد في المساهمة في تحقيق التوجهات والأهداف الاستراتيجية، بما يدعم مواءمة الجهود المؤسسية ونجاح التنفيذ الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• شواهد تنفيذ أنشطة التواصل المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي المضمنة في الخطة المعتمدة للتواصل الداخلي (تقارير، صور، محاضر، مخرجات ، لقاءات مجدولة ، ورش عمل ، وغيره).

المعيار الرابع

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 2.2.4
المعيار	مشاركة القادة في أنشطة تواصل متبادل بشأن التوجه الاستراتيجي وفق خطة التواصل المعتمدة.
شرح المعيار	مشاركة القادة بشكل فعلي في أنشطة تواصل تتناول التوجه الاستراتيجي للجهاز وفق ما هو مخطط له في خطة التواصل، وبما يحقق التواصل المتبادل مع الموظفين قائمًا على تبادل الرسائل والاستماع للتغذية الراجعة ومناقشتها . ويشمل ذلك قيام القادة بشرح عناصر التوجه الاستراتيجي مثل الرؤية والأهداف والأولويات، وفتح المجال للحوار، والاستماع للملاحظات والاستفسارات والرد عليها .
الشواهد والأدلة	• شواهد تنفيذ مشاركة القادة في أنشطة تواصل بشأن التوجه الاستراتيجي تتضمن التواصل المتبادل المضمنة في الخطة المعتمدة للتواصل الداخلي (تقارير، صور، محاضر، مخرجات ، لقاءات مجدولة، وغيره).



المجال الرابع:

إدارة التغيير وثقافة الأداء

4.1 إدارة التغيير

4.2 إدارة التواصل

خطة التواصل: تطوير خطة تواصل داخلية شاملةّ الفئات المستهدفة والقنوات والرسائل والأنشطة التفصيلية.	3 معايير
أنشطة التواصل: تحديد أدوات متعددة للتواصل وتنفيذ أنشطة التواصل وفقًا للخطة.	4 معايير
فعالية التواصل: عمليات تحليل الأثر من أنشطة التواصل.	3 معايير

4.3 إدارة الأداء الفردي

4.4 التعلم المؤسسي

4.2 إدارة التواصل

فعالية التواصل: عمليات تحليل الأثر من أنشطة التواصل.

وله ثلاثة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	CM 2.3.1
المعيار	قياس وتحليل أثر أنشطة التواصل، ورفع تقارير بمخرجاتها إلى أصحاب المصلحة المعنيين.
شرح المعيار	تنفيذ قياس وتحليل لأثر أنشطة التواصل، بحيث لا يقتصر على جمع بيانات أولية فقط، بل يشمل تحليل النتائج واستخلاص دلالاتها لفهم مدى فاعلية التواصل في إيصال الرسائل وتحقيق أهدافه. ويشمل ذلك توثيق نتائج التحليل في تقارير معتمدة ومشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين، بما يدعم اتخاذ القرارات التحسينية وتطوير أنشطة التواصل وتعزيز أثرها المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• التقارير المعتمدة لقياس وتحليل أثر التواصل. • شواهد مشاركة تقارير قياس وتحليل الأثر من التواصل مع أصحاب المصلحة المعنيين.

المعيار الثاني

رمز المعيار	CM 2.3.2
المعيار	تحليل أثر أنشطة التواصل المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي ودور القيادة العليا في التواصل الاستراتيجي.
شرح المعيار	تحليل أثر أنشطة التواصل التي تتناول مواضيع التوجه الاستراتيجي ودور القيادة العليا في التواصل الاستراتيجي، من خلال تقييم فاعلية الرسائل والأنشطة. ويشمل ذلك قياس أثر مشاركة القيادة العليا في هذه الأنشطة مقارنة بغيرها، وتحليل مدى وضوح وصول الرسائل الاستراتيجية، وإسهام حضور ومشاركة القادة في تعزيز المصداقية والتفاعل والاستيعاب. كما يتضمن استخلاص دلالات وتوصيات تُستخدم لتحسين محتوى الرسائل وأدوار القيادة في أنشطة التواصل المستقبلية.
الشواهد والأدلة	• تقارير قياس وتحليل أثر التواصل تتضمن مخرجات تحليل الأثر من (أنشطة التواصل المتعلقة بمواضيع التوجه الاستراتيجي ودور القيادة العليا في التواصل الاستراتيجي).

المعيار الثالث

رمز المعيار	CM 2.3.3
المعيار	تطبيق أنشطة تقييم أثر أنشطة التواصل، واستخدام مخرجاتها في استخلاص الدروس المستفادة وتحسين خطط التواصل المستقبلية.
شرح المعيار	تنفيذ أنشطة لمراجعة وتقييم أثر أنشطة التواصل بعد تنفيذها، بحيث لا يقتصر الأمر على القياس والتحليل فقط، بل يشمل استخلاص الدروس المستفادة وتحديد جوانب النجاح والتحديات وأسبابها. ويشمل ذلك (عقد جلسات مراجعة ، ورش عمل داخلية، اجتماعات تحليلية لمناقشة نتائج قياس الأثر واتخاذ قرارات تطويرية لتحسين وتحديث خطط التواصل المستقبلية)، بما يضمن التحسين المستمر ورفع فاعلية التواصل الاستراتيجي.
الشواهد والأدلة	• تقارير قياس أثر أنشطة التواصل. • محاضر الاجتماعات التي تتضمن مناقشة نتائج أنشطة التواصل. • تقارير الدروس المستفادة وخطط التحسين للتواصل.



المجال الرابع:

إدارة التغيير وثقافة الأداء

4.1 إدارة التغيير

4.2 إدارة التواصل

4.3 إدارة الأداء الفردي

إدارة الأداء الفـردي: تقييـم الأداء الفـردي للموظفيـن بمـا يتضمـن مؤشـرات الأداء الرئيسـية والكفـاءات والعمليـات الداعمـة لهـا.	4 معايير
تقديـر الأداء الفردي: وجـود إطار عمل لتقدير الأداء الفردي وعقد الفعاليات والأنشـطة المرتبطـة به وعمليات التوعية بشـأن الإطار.	5 معايير

4.4 التعلم المؤسسي

4.3 إدارة الأداء الفردي

إدارة الأداء الفـردي: تقييـم الأداء الفـردي للموظفين بما يتضمن مؤشـرات الأداء الرئيسـية والكفاءات والعمليـات الداعمة لها.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	CM 3.1.1
المعيار	تنفيذ أنشـطة توعوية للموظفين بشـأن التعليمـات والتوجيهات الخاصة بالتقييم الفردي.
شرح المعيار	تنفيـذ أنشـطة توعويـة فعليـة وممنهجـة موجهـة للموظفيـن بشـأن التعليمـات والتوجيهات المعتمدة لعملية التقييم الفردي. ويشـمل ذلك توضيـح سياسـات التقييـم، والجـدول الزمنـي المعتمـد، وآلية احتسـاب التقييـم، إضافة إلـى أدوار ومسـؤوليات جميع الأطـراف المعنية بعملية التقييـم. علـى أن تكـون أنشـطة التوعية منفـذة فعليًا وموثقـة وقابلة للتحقـق، وأن تهـدف إلـى رفـع مسـتوى وعـي الموظفيـن بمتطلبـات التقييـم الفـردي وضمـان فهمهم لهـا وتطبيقها بشـكل عـادل وموحّد.
الشواهد والأدلة	• مواد توعوية خاصة بالتقييم الفردي (عروض، أدلة إرشادية، نشرات). • تعاميم، رسائل بريد إلكتروني توضح سياسات وآليات التقييم. • محاضر ورش عمل أو جلسات تعريفية بالتقييم الفردي.

المعيار الثاني

رمز المعيار	CM 3.1.2
المعيار	تقييم أداء الموظف سنويًا وفقًا لمؤشرات الأداء الرئيسية المسقطة من مؤشرات أداء القسم أو الوحدة.
شرح المعيار	تقييم أداء الموظف بشكل سنوي استنادًا إلى مؤشرات أداء رئيسية مسقطة بشكل مباشر من مؤشرات الأداء الرئيسية للقسم أو الوحدة التي يعمل بها الموظف، بما يحقق الاتساق والمواءمة الرأسية بين أداء الفرد وأداء الوحدة والأهداف المؤسسية للجهاز. على أن تكون مؤشرات أداء الموظف واضحة، ومعتمدة، وقابلة للقياس، وتعكس مساهمته الفعلية في تحقيق نتائج القسم أو الوحدة. كما يُشترط توثيق آلية الإسقاط (Cascade KPIs)، بما يوضح العلاقة بين مؤشرات القسم ومؤشرات الموظف، ويضمن عدالة التقييم وموضوعيته وإمكانية التتبع والتحقق.
الشواهد والأدلة	• دليل ، سياسة إدارة الأداء الفردي توضح آلية إسقاط المؤشرات من مستوى القسم إلى الموظف. • نماذج معبأة للتقييم السنوي للموظفين (تُظهر ربط مؤشرات الموظف بمؤشرات القسم). - نموذجين لموظفين في قطاعات مختلفة.

المعيار الثالث

رمز المعيار	CM 3.1.3
المعيار	توثيق بنك الكفاءات السلوكية والتقنية المعتمدة للموظفين.
شرح المعيار	توثيق بنك كفاءات معتمد ومُحدَّث، يتضمن حصرًا وتوثيقًا شاملاً للكفاءات السلوكية والكفاءات التقنية للموظفين، بما يشمل المعارف والجدارات والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء الأدوار الوظيفية بكفاءة واحترافية. وأن يغطي بنك الكفاءات جميع العوائل الوظيفية في الجهاز، وأن يتم بناؤه وربطه بالمسميات والأدوار الوظيفية المعتمدة. على أن يُستخدم بنك الكفاءات فعليًا كمرجع أساسي في عمليات إدارة الموارد البشرية، مثل التقييم الفردي، وتحديد فجوات وبناء الاحتياجات التدريبية، وإعداد خطط التطوير المهني، وقرارات الترقية، والاختيار والتعيين الوظيفي، بما يضمن توحيد المعايير، وتعزيز العدالة، ورفع كفاءة رأس المال البشري، ودعم تحقيق التوجهات الاستراتيجية للجهاز.
الشواهد والأدلة	• وثيقة بنك الكفاءات السلوكية المعتمد. • وثيقة بنك الكفاءات التقنية المعتمد.

المعيار الرابع

رمز المعيار	CM 3.1.4
المعيار	عقد جلسات نصف سنوية لمراجعة الأداء الفردي وتقديم التغذية الراجعة.
شرح المعيار	التزام الجهاز بعقد جلسات دورية نصف سنوية لمراجعة الأداء الفردي بين الموظف ومديره المباشر، تُنفَّذ وفق آلية معتمدة ومعلنة. وتهدف هذه الجلسات إلى مناقشة مستوى التقدم في مؤشرات الأداء الفردية، واستعراض النتائج المحققة مقارنة بالمستهدفات، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، ومعالجة التحديات والانحرافات في وقت مبكر قبل التقييم السنوي النهائي. على أن تكون هذه الجلسات موثقة وقابلة للتحقق، مع إشعار الموظفين مسبقًا بموعد الجلسات وآلية عقدها عبر قنوات التواصل المعتمدة، بما يضمن وضوح التوقعات، وتعزيز الحوار البنّاء، ودعم التحسين المستمر للأداء الفردي.
الشواهد والأدلة	• شواهد عقد جلسات مراجعة الأداء نصف السنوية مثل (مراسلات رسمية ودعوات اجتماعات، محاضر انعقاد الجلسات، وغيره)



المجال الرابع:

إدارة التغيير وثقافة الأداء

4.1 إدارة التغيير

4.2 إدارة التواصل

4.3 إدارة الأداء الفردي

إدارة الأداء الفـردي: تقييـم الأداء الفـردي للموظفيـن بمـا يتضمـن مؤشـرات الأداء الرئيسـيـة والكفـاءات والعمليـات الداعمـة لهـا.	4 معايير
تقديـر الأداء الفردي: وجـود إطار عمل لتقدير الأداء الفردي وعقد الفعاليات والأنشـطة المرتبطـة به وعمليات التوعية بشـأن الإطار.	5 معايير

4.4 التعلم المؤسسي

4.3 إدارة الأداء الفردي

تقديـر الأداء الفـردي: وجـود إطار عمـل لتقدير الأداء الفـردي وعقد الفعاليات والأنشــطة المرتبطة به وعمليات التوعية بشـأن الإطار.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	**CM 3.2.1**
المعيار	عقد أنشطة دورية لتقدير الأداء الفردي خلال الاثني عشر شهرًا الماضية.
شرح المعيار	تنفيـذ أنشـطة دوريـة لتقدير الأداء الفـردي للموظفين خلال فترة الاثني عشـر شـهرًا الماضيـة، بما يعكـس اعترافًا مؤسسـيًا بجهودهـم وإنجازاتهم، ويُسـهم فـي تحفيز الأداء وتعزيـز ثقافة التقديـر والتميز. ويشـمل ذلـك تنفيـذ أنشـطة متنوعـة ومخططـة مسـبقًا، مثـل (اللقـاءات، الاحتفـالات التقديريـة، وخطابـات أو رسـائل الشـكر والتقدير، ومكافـآت الأداء، والتعاميـم الرسـمية، وغيرهـا مـن أسـاليب التقدير المعتمـدة)، علـى أن تكون هـذه الأنشـطة دوريـة ومنهجية. علـى أن تكـون أنشـطة التقديـر مرت.بطـة بشـكل مباشـر بـالأداء الفعلـي للموظفيـن، وأن تكـون موثقـة وقابلة للتحقـق، بما يضمن العدالة والشـفافية فـي التقديـر، ويعـزز مواءمـة جهـود الأفـراد مـع أهـداف الجهـاز وتوجهاته.
الشواهد والأدلة	• شـواهد تنفيـذ أنشـطة لتقديـر الأداء (تقارير اللقـاءات والاحتفـالات، صور الجوائـز والمكافـآت، رسـائل بريديـة، وغيـره) - خـلال الاثنـي عشـر شـهراً الماضية.

المعيار الثاني

رمز المعيار	CM 3.2.2
المعيار	توثيق إطار عمل معتمد لتقدير الأداء الفردي.
شرح المعيار	توثيق إطار عمل معتمد وواضح لتقدير الأداء الفردي، يحدد أنواع التقدير المعتمدة، وأدواته، وآلياته، ودورياته، بما يضمن أن تتم ممارسات تقدير الأداء بصورة عادلة ومتسقة وشفافة على مستوى الجهاز، ويشمل إطار العمل توضيح معايير الاستحقاق للتقدير، والأسس التي يُبنى عليها (مثل نتائج التقييم الفردي، تحقيق مستهدفات مؤشرات الأداء، الإنجازات المميزة)، إضافة إلى تحديد أدوات التقدير المناسبة لكل فئة (مثل خطابات الشكر، المكافآت، التكريم الرسمي، وغيرها)، ودورية تنفيذها. على أن يكون إطار العمل موثقًا ومعتمدًا رسميًا، ومربوطًا بشكل مباشر بنتائج الأداء الفعلي، وأن يُستخدم فعليًا كمرجع لتطبيق أنشطة التقدير داخل الجهاز، بما يعزز العدالة، ويحفّز الأداء، ويدعم ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• إطار عمل / سياسة تقدير الأداء الفردي المعتمد.

المعيار الثالث

رمز المعيار	CM 3.2.3
المعيار	التنويع في أدوات وأساليب تقدير الأداء غير المالية وتضمينها ضمن إطار عمل تقدير الأداء.
شرح المعيار	يتضمن إطار عمل تقدير الأداء الفردي أدوات وأساليب متنوعة وغير مالية، تُستخدم بشكل منهجي لتشجيع ومكافأة الأداء المتميز وتعزيز السلوكيات الإيجابية المرغوبة. ويشمل ذلك تحديد أدوات واضحة مثل الجوائز، والميداليات، وشهادات التقدير، وبرامج التميز، وفرص التدريب والتطوير، وأساليب التحفيز غير المالي الأخرى. ويشترط أن يوضّح إطار العمل آلية استخدام كل أداة من أدوات التقدير غير المالي، ومعايير الاستحقاق المرتبطة بها، والفئات المستهدفة، ودورية التقدير، بما يضمن عدالة التطبيق واتساقه على مستوى الجهاز. كما يُشترط ربط هذه الأدوات بنتائج الأداء الفعلي والسلوكيات المميزة المتوافقة مع قيم الجهاز وتوجهاته الاستراتيجية. ويهدف هذا التنويع إلى تعزيز الدافعية الداخلية للموظفين، وترسيخ ثقافة التقدير المؤسسي، وتحفيز الأداء المستدام، ودعم بناء بيئة عمل إيجابية تشجع التميز والابتكار دون الاقتصار على الحوافز المالية فقط.
الشواهد والأدلة	• إطار عمل / سياسة تقدير الأداء الفردي المعتمد.

المعيار الرابع

رمز المعيار	CM 3.2.4
المعيار	التواصل مع الموظفين بشأن إطار تقدير الأداء الفردي.
شرح المعيار	شـواهد التواصـل مـع الموظفيـن بشـأن إطـار تقديـر الأداء الفـردي المعتمد، بمـا يشـمل تعريفهم بمفهـوم التقديـر، وأهدافه، ومعاييـره، وأنواعـه، وآلياته، وأدواتـه المختلفـة، مـع التركيـز علـى أدوات التقدير غيـر المالية. ويشـمل ذلك توضيـح كيفيـة اسـتحقاق التقدير، والفئـات المشـمولة بـه، ودوريـة منحـه، والأدوار والمسـؤوليات ذات العلاقـة، بما يضمن فهمًـا موحّدًا للإطار ويحدّ من اللبـس والاجتهـادات الفرديـة فـي تطبيقـه. على أن يتـم التواصل عبـر قنوات مناسـبة ومعتمدة (مثـل اللقاءات التعريفيـة، والتعاميم، والمنصـات الداخلية)، وأن يكـون موثّقًـا وقـابلًا للتحقـق. ويهـدف هـذا المعيار إلـى تعزيز الشـفافية والعدالـة فـي تقديـر الأداء، ورفع مسـتوى الثقة لـدى الموظفيـن، وتحفيزهم علـى تحسـين أدائهم وسـلوكياتهم بمـا يتوافق مـع المعايير المعتمـدة وقيم الجهـاز وتوجهاته المؤسسـية.
الشواهد والأدلة	• شواهد مشاركة إطار تقدير الأداء الفردي مع الموظفين (تعاميم ، رسائل بريد إلكتروني تعريفية بإطار تقدير الأداء، لقاءات ، ورش عمل).

المعيار الخامس

رمز المعيار	CM 3.2.5
المعيار	عقد فعاليات تقدير الأداء وفقًا لإطار تقدير الأداء المعتمد.
شرح المعيار	عقد وتنفيذ فعاليات وأنشطة لتقدير الأداء الفردي بما يتوافق مع إطار تقدير الأداء المعتمد في الجهاز، بحيث تكون هذه الفعاليات مخططة ومنظمة ومبنية على معايير وآليات واضحة، وليست مبادرات عشوائية واجتهادات فردية. ويشمل ذلك تنفيذ أنشطة متنوعة مثل حفلات التكريم، وإعلانات الجوائز، وتسليم شهادات التقدير، أو برامج التقدير المختلفة، وفق ضوابط الاستحقاق والدورية المحددة في إطار التقدير. ويتحقق المعيار بوجود شواهد موثّقة وقابلة للتحقق بتنفيذ فعاليات التقدير وفق الإطار المعتمد، بما يعزز العدالة والاتساق في التقدير، ويدعم ترسيخ ثقافة تقدير الأداء المتميز وتحفيز الموظفين على تحقيق مستويات أداء أعلى.
الشواهد والأدلة	• شواهد تنفيذ أنشطة لتقدير الأداء وفقاً لإطار تقدير الأداء المعتمد (تقارير اللقاءات والاحتفالات، صور الجوائز والمكافآت، رسائل بريدية، وغيره)



المجال الرابع:

إدارة التغيير وثقافة الأداء

4.1 إدارة التغيير

4.2 إدارة التواصل

4.3 إدارة الأداء الفردي

4.4 التعلم المؤسسي

إطار عمل تطوير الموظف: وجود إطار عمل للتعلم وتطوير الموظفين بما يشمل خطط التدريب وتغطيتها لتوجهات الجهاز الاستراتيجية وعمليات إدارة الأداء.	5 معايير

4.4 التعلم المؤسسي

إطار عمل تطوير الموظف: وجود إطار عمل للتعلم وتطوير الموظفين بما يشمل خطط التدريب وتغطيتها لتوجهات الجهاز الاستراتيجية وعمليات إدارة الأداء.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 4.1.1
المعيار	تضمين مجالات إدارة الأداء (إدارة الاستراتيجية، إدارة الأداء، إدارة المبادرات، إدارة التغيير، تجربة المستفيد) في خطة تدريب الموظفين.
شرح المعيار	إعداد خطة تدريب معتمدة ومحددة للموظفين في مجالات إدارة الأداء المؤسسي، بحيث تشمل مجالات إدارة الاستراتيجية، وإدارة الأداء، وإدارة المبادرات، وإدارة التغيير، وتجربة المستفيد ، ويهدف ذلك إلى بناء القدرات المؤسسية اللازمة لتطبيق ممارسات إدارة الأداء بفاعلية، وضمان وجود كفاءات قادرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحسين في هذه المجالات ، على أن تكون هذه الخطة موثقة، ومتكاملة ضمن خطة التدريب العامة، وتشمل موظفي الجهاز، وأن تُظهر وضوح الفئات المستهدفة، ونطاق البرامج التدريبية، والتوقيت، وأن يتم تنفيذها فعليًا.
الشواهد والأدلة	• خطة تدريب الموظفين المعتمدة، تتضمن سجلات الدورات التدريبية والبرامج التدريبية، تواريخ الدورات التدريبية والبرامج.

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	CM 4.1.2
المعيار	تضمين البرامج التدريبية التي تساهم في دعم التوجهات الإستراتيجية للجهاز (الأنشطة الرئيسية للجهاز) في خطة تدريب الموظفين.
شرح المعيار	إعداد خطة تدريب معتمدة ومحددة للموظفين في مجالات إدارة الأداء المؤسسي، بحيث تشمل مجالات إدارة الاستراتيجية، وإدارة الأداء، وإدارة المبادرات، وإدارة التغيير، وتجربة المستفيد ، ويهدف ذلك إلى بناء القدرات المؤسسية اللازمة لتطبيق ممارسات إدارة الأداء بفاعلية، وضمان وجود كفاءات قادرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحسين في هذه المجالات ، على أن تكون هذه الخطة موثقة، ومتكاملة ضمن خطة التدريب العامة، وتشمل موظفي الجهاز، وأن تُظهر وضوح الفئات المستهدفة، ونطاق البرامج التدريبية، والتوقيت، وأن يتم تنفيذها فعليًا.
الشواهد والأدلة	• خطة تدريب الموظفين المعتمدة، تتضمن سجلات الدورات التدريبية والبرامج التدريبية، تواريخ الدورات التدريبية والبرامج.

المعيار الثالث

رمز المعيار	CM 4.1.3
المعيار	عقد فعاليات لنقل التعلم والمعرفة بين الموظفين داخل الجهاز.
شرح المعيار	تنفيذ فعاليات وأنشطة مخصّصة لنقل التعلّم والمعرفة بين الموظفين داخل الجهاز، بهدف نقل أثر التدريب والتعلّم إلى بيئة العمل وضمان الاستفادة المؤسسية منه، وليس الاكتفاء بحضور الدورات التدريبية فقط ، ويشمل ذلك أنشطة مثل (جلسات مشاركة المعرفة، والعروض التقديمية بعد التدريب، والمجتمعات المهنية، وورش نقل الخبرات، جلسات تعلّم من الزملاء)، بحيث يتم تعميم المعرفة المكتسبة وربطها بالتطبيق العملي ودعم تحسين الأداء. ويُشترط أن تكون هذه الفعاليات منفذة فعليّا وموثقة، وأن تُظهر انتقال المعرفة من الأفراد إلى الفرق أو الوحدات ذات العلاقة.
الشواهد والأدلة	• شواهد فعاليات نقل المعرفة بين الموظفين المنعقدة داخلياً خلال الإثني عشر شهراً الماضية.

المعيار الرابع

رمز المعيار	CM 4.1.4
المعيار	إعداد خطة تطوير فردية لكل موظف وفقاً لمراجعة الأداء وتقييم الكفاءات.
شرح المعيار	إعداد خطة تطوير فردية (Individual Development Plan – IDP) لكل موظف، تُبنى بشكل مباشر على مخرجات مراجعة الأداء الفردي ونتائج تقييم الكفاءات السلوكية والتقنية. وتهدف الخطة إلى تحديد فجوات التطوير الحالية، وصياغة أهداف تطوير واضحة، وتحديد الأنشطة المناسبة لسد هذه الفجوات، مثل البرامج التدريبية، والإرشاد والتوجيه، والتكليفات التطويرية، والتعلّم الذاتي. على أن تتضمن خطة التطوير إطارًا زمنيًا محددًا للتنفيذ، ومسؤوليات واضحة للموظف ومديره المباشر، وأن تُستخدم كأداة عملية لمتابعة التطوير المهني ورفع كفاءة الأداء.
الشواهد والأدلة	• وثيقة معتمدة لخطة التطوير الفردية (IDP) مكتملة لموظفين من قطاعين مختلفين في الجهاز.

المعيار الخامس

رمز المعيار	CM 4.1.5
المعيار	توفير وسائل وقنوات متعددة للتعلّم عن بُعد للموظفين داخل الجهاز.
شرح المعيار	توفّر وسائل وقنوات معتمدة ومتنوعّة للتعلّم عن بُعد داخل الجهاز، مثل أنظمة إدارة التعلّم (LMS)، والمنصات التعليمية الإلكترونية، والبوابات الرقمية، بحيث تُستخدم فعليًا لتمكين الموظفين من اكتساب المعرفة وتطوير مهاراتهم بشكل مرن ومستمر، دون الاعتماد الحصري على التدريب الحضوري على أن تكون هذه الوسائل مفعّلة وتحتوي على محتوى تدريبي واضح ومرتبط باحتياجات الجهاز، وأن يُستدل على استخدامها الفعلي من خلال (سجلات التعلّم، معدلات المشاركة، مخرجات التعلّم)، وليس الاكتفاء بتوفير اشتراكات أو أدوات غير مستخدمة.
الشواهد والأدلة	• شواهد وتقارير أدوات التعلم عن بعد - سياسات وأدلة التعلم الإلكتروني/ التعلم عن بُعد. مثل(لقطات شاشة، تقارير استخدام المنصات، سجلات التدريب والتعلم عن بُعد)



المجال الخامس:

إدارة تجربة المستفيد

5.1 تخطيط قياس تجربة المستفيد

ممارسات وقدرات قياس تجربة المستفيد: وجود قدرات وممارسات لقياس تجربة المستفيد بما يشمل تعريف وتصنيف المستفيدين والخدمات الرئيسية وقنوات تقديمها.	7 معايير
تخطيط قياس تجربة المستفيد: تصميم خطة قياس تجربة المستفيد بما يتضمن الخدمات وقنوات التقديم والأدوات ودورية القياس.	4 معايير
تصميم أدوات القياس: تصميم أدوات قياس تجربة المستفيد لتشمل دوافع الرضا باستخدام 5 مستويات، إضافةً إلى اعتبار المعلومات الشخصية للمستفيد والأسئلة المفتوحة وأدوات صوت المستفيد.	4 معايير

5.2 جمع بيانات تجربة المستفيد

5.3 تحليل بيانات تجربة المستفيد

5.4 إصدار التقارير وتحسين تجربة المستفيد

5. إدارة تجربة المستفيد

5.1 تخطيط قياس تجربة المستفيد

ممارسات وقدرات قياس تجربة المستفيد: وجود قدرات وممارسات لقياس تجربة المستفيد بما يشمل تعريف وتصنيف المستفيدين والخدمات الرئيسية وقنوات تقديمها.

وله سبعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	BEx 1.1.1
المعيار	توفر مكتب معتمد ومختص لإدارة تجربة المستفيد ضمن الهيكل التنظيمي للجهاز.
شرح المعيار	تخصيص واعتماد مكتب أو وحدة إدارية رسمية لإدارة تجربة المستفيد ضمن الهيكل التنظيمي للجهاز، بصلاحيات واضحة وموارد مخصصة. ويتولى المكتب قيادة عمليات إدارة تجربة المستفيد، بما يشمل الإشراف على تصميم وتحسين رحلة المستفيد، وتوحيد الجهود المرتبطة برفع مستوى الرضا وجودة الخدمات المقدمة. ويُشترط أن يكون الدور مفعّلًا في الجهاز.
الشواهد والأدلة	• الهيكل التنظيمي للجهاز ويستشهد من خلال وجود وحدة ومكتب مختص لإدارة تجربة المستفيد. • وثيقة تبين مهام وصلاحيات وموارد الوحدة التنظيمية لإدارة تجربة المستفيد، وحوكمة فريق العمل واللجان المختصة. • إطار عمل / منهجية قياس تجربة المستفيد للجهاز.

المعيار الثاني

رمز المعيار	BEx 1.1.2
المعيار	تحديد وتعريف الخدمات الرئيسية للجهاز وقنوات تقديم الخدمات للمستفيدين.
شرح المعيار	تحديد جميع قنوات تقديم الخدمات للمستفيدين وتوثيقها بصورة واضحة ومعتمدة، بما يشمل وصف كل قناة وآلية تقديم الخدمة من خلالها، ومتطلبات الحصول على الخدمة. ويهدف ذلك إلى توحيد التعريف والاستخدام داخل الجهاز، وضمان وضوح القنوات للمستفيدين، ودعم تحسين تجربة تقديم الخدمات ورفع كفاءتها وجودتها.
الشواهد والأدلة	• بيان قائمة الخدمات التفصيلي للجهاز(Service Catalog) • بيان قائمة قنوات تقديم الخدمات للمستفيدين. • دليل الخدمات المقدمة وقنوات تقديمها.

المعيار الثالث

رمز المعيار	BEx 1.1.3
المعيار	ربط فئات المستفيدين بالخدمات الرئيسة وقنوات تقديمها مع تحديد عدد المستفيدين لكل قناة.
شرح المعيار	توثيق الربط بين فئات المستفيدين والخدمات الرئيسة التي يقدمها الجهاز وقنوات تقديم الخدمات، بحيث يتم تحديد الفئات المستفيدة لكل خدمة ولكل قناة تقديم، مع تحديد الأعداد المتوقعة والفعلية للمستفيدين عبر كل قناة. ويشمل ذلك توثيق هذا الربط واستخدامه بشكل منظم من قبل الوحدات المعنية داخل الجهاز، بما يدعم تحسين تخطيط الخدمات، وتوجيه الموارد، ورفع كفاءة قنوات التقديم وتحسين تجربة المستفيد.
الشواهد والأدلة	• وثيقة الربط بين خدمات الجهاز وقنوات تقديم الخدمة وفئة المستفيدين.

المعيار الرابع

رمز المعيار	BEx 1.1.4
المعيار	إعداد واعتماد آلية لإدارة الشكاوى والاستعلامات للمستفيدين.
شرح المعيار	توفر آلية موثّقة ومعتمدة لإدارة الشكاوى والاستعلامات لجميع فئات المستفيدين وعلى مستوى جميع الخدمات المقدمة من الجهاز. وتشمل الآلية تحديد قنوات واضحة لاستقبال الشكاوى والاستعلامات، وآليات محددة لمعالجتها ومتابعتها، مثل اتفاقيات مستوى الخدمة (SLA)، وإجراءات داخلية معتمدة، وأنظمة وأرقام تتبع تمكّن المستفيدين من متابعة حالة طلباتهم بشكل واضح وموثّق. بهدف ضمان سرعة الاستجابة، وشفافية المعالجة، وتحسين تجربة المستفيد ورفع مستوى رضاه.
الشواهد والأدلة	• آلية استقبال الشكاوى والاستعلامات للمستفيدين ومتابعته.

المعيار الخامس

رمز المعيار	BEx 1.1.5
المعيار	تحديد وتعريف وتصنيف المستفيدين من خدمات الجهاز باستخدام الخصائص الديموغرافية ونماذج الأصناف الشخصية (Personas).
شرح المعيار	تحديد وتعريف جميع المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل الجهاز وتصنيفهم ، من خلال تحليل الخصائص الديموغرافية ذات الصلة مثل (العمر والجنس والمستوى التعليمي والموقع الجغرافي والوضع الاجتماعي والاقتصادي)، إضافة إلى بناء نماذج الأصناف الشخصية (Personas) التي تمثل سلوكيات المستفيدين واحتياجاتهم وتفضيلاتهم وأهدافهم عند التفاعل مع خدمات الجهاز. بهدف تعميق فهم فئات المستفيدين وكيفية تفاعلهم مع الخدمات وقنوات تقديمها، بما يدعم تصميم خدمات أكثر ملاءمة، وتحسين تجربة المستفيد، ورفع كفاءة تقديم الخدمات وفق احتياجات كل فئة.
الشواهد والأدلة	• تعريف وتصنيف المستفيدين التفصيلي.

المعيار السادس

رمز المعيار	BEx 1.1.6
المعيار	تحديد وتعريف رحلات المستفيدين الرئيسة للجهاز.
شرح المعيار	تحديد وتعريف رحلات المستفيدين الرئيسة للجهاز، والتي تمثل المسار الكامل الذي يمر به المستفيد منذ نشوء الحاجة للخدمة وحتى استلامها و إتمام التفاعل. ويشمل ذلك توثيق جميع نقاط الاتصال بين المستفيد والجهاز، والخطوات والخدمات المرتبطة بكل مرحلة، والأدوار والمسؤوليات الداخلية للفرق المعنية، إضافة إلى الوثائق أو المعلومات المطلوبة، والمتطلبات الزمنية أو المعيارية ذات الصلة. على أن يتم توثيق رحلات المستفيدين بصورة منهجية ومتكاملة، بما يسهّل تحليلها وتحسينها وربطها بفئات المستفيدين والخدمات وقنوات التقديم، بما يضمن وضوح التجربة وشموليتها وتحسين جودة تجربة المستفيد بشكل مستمر.
الشواهد والأدلة	• وثائق رحلات المستفيدين الموثقة.

المعيار السابع

رمز المعيار	BEx 1.1.7
المعيار	تتضمن الاستراتيجية المؤسسية للجهاز أهداف استراتيجية لتجربة المستفيد.
شرح المعيار	تحديد أهداف استراتيجية واضحة لتجربة المستفيد وإدراجها ضمن الاستراتيجية المؤسسية المعتمدة للجهاز، بما يعكس التزام الجهاز بتحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين. بما يساهم في ضمان إدماج تجربة المستفيد كأحد المحاور الرئيسة في التوجهات والأولويات الاستراتيجية للجهاز، وربطها بعمليات التطوير والتحسين وقياس الأداء المؤسسي.
الشواهد والأدلة	• أهداف الجهاز الاستراتيجية (ما يخص تجربة المستفيد) وجميع تفاصيلها بما يضمن عناصر القياس والتنفيذ (مؤشرات قياس أدائها، المبادرات المرتبطة بها ..).



المجال الخامس:

إدارة تجربة المستفيد

5.1 تخطيط قياس تجربة المستفيد

ممارسات وقدرات قياس تجربة المستفيد: وجود قدرات وممارسات لقياس تجربة المستفيد بما يشمل تعريف وتصنيف المستفيدين والخدمات الرئيسية وقنوات تقديمها.	7 معايير
تخطيط قياس تجربة المستفيد: تصميم خطة قياس تجربة المستفيد بما يتضمن الخدمات وقنوات التقديم والأدوات ودورية القياس.	4 معايير
تصميم أدوات القياس: تصميم أدوات قياس تجربة المستفيد لتشمل دوافع الرضا باستخدام 5 مستويات، إضافةً إلى اعتبار المعلومات الشخصية للمستفيد والأسئلة المفتوحة وأدوات صوت المستفيد.	4 معايير

5.2 جمع بيانات تجربة المستفيد

5.3 تحليل بيانات تجربة المستفيد

5.4 إصدار التقارير وتحسين تجربة المستفيد

5.1 تخطيط قياس تجربة المستفيد

تخطيـط قيـاس تجربة المسـتفيد: تصميم خطة قياس تجربة المسـتفيد بما يتضمـن الخدمات وقنوات التقديـم والأدوات ودورية القياس.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 1.2.1
المعيار	إعـداد واعتمـاد جـدول زمني دوري لقيـاس تجربة المسـتفيد يشـمل الخدمات وقنـوات تقديمهـا وأدوات القياس.
شرح المعيار	إعـداد جـدول زمنـي معتمـد لقيـاس تجربـة المسـتفيد يحـدد دوريـة القيـاس بشـكل سـنوي، يغطـي جميـع الخدمـات وقنـوات تقديمهـا، ويحـدد أدوات القيـاس المسـتخدمة لـكل خدمة، مـع توضيح فتـرات القيـاس المعتمدة. على أن يكـون القيـاس دوريًـا ومنتظمًا، بحد أدنى مرتين سـنويًا، بمـا يضمن المتابعة المسـتمرة والتقييم المنتظم لتجربة المسـتفيد والاسـتفادة مـن نتائج القياس في تحسـين جـودة الخدمـات المقدمة.
الشواهد والأدلة	• خـطـة قيـاس رضـا المسـتفيد المعتمـدة للجهـاز (تتضمـن الجـدول الزمنـي لقيـاس تجربـة المسـتفيد).

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 1.2.2
المعيار	تضمين جدول زمني معتمد لقياس تجربة المستفيد يشمل عمليات تحليل البيانات وإصدار التقارير.
شرح المعيار	تحديد فترة عمليات تحليل البيانات وإصدار التقارير الدورية ضمن الخطة الزمنية المعتمدة لقياس تجربة المستفيد؛ لضمان اتساق الأعمال ، وتوثيق النتائج لدعم اتخاذ القرار وتحسين التجربة .
الشواهد والأدلة	• خطة قياس رضا المستفيد المعتمدة للجهاز (تتضمن الجدول الزمني عمليات تحليل البيانات وإصدار التقارير).

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 1.2.3
المعيار	تضمين أدوات قياس متنوعة في خطة قياس تجربة المستفيد.
شرح المعيار	التنويع في أدوات قياس تجربة المستفيد باستخدام أدوات قياس نوعية مختلفة عن الاستبيانات، مثل: المستفيد الخفي، ومجموعات التركيز ، وغيرها ، وتضمين ذلك في خطة قياس تجربة المستفيد؛ لإتاحة تقييم جودة الخدمات بشكل سري ومحايد ، ومناقشة تجارب المستفيدين، وآرائهم بشكل جماعي؛ لاستخلاص رؤى معمقة حول الخدمات واحتياجات المستفيدين.
الشواهد والأدلة	• خطط قياس رضا المستفيد المعتمدة للجهاز تتضمن أدوات القياس.

المعيار الرابع

رمز المعيار	BEx 1.2.4
المعيار	بناء استراتيجية متكاملة وطويلة المدى لتجربة المستفيد مرتبطة بالاستراتيجية المؤسسية للجهاز.
شرح المعيار	بناء استراتيجية متكاملة وطويلة المدى خاصة بتجربة المستفيد، تُوضح الرؤية والتوجه العام للإدارة المختصة بإدارة تجربة المستفيدين، وتحدد المبادرات التطويرية المستهدفة لتحسين تجربة المستفيد ورفع جودة الخدمات وزيادة مستوى الرضا. على أن تكون هذه الاستراتيجية مرتبطة بشكل مباشر بالاستراتيجية المؤسسية للجهاز، بما يضمن تكامل الجهود ومواءمة مبادرات تجربة المستفيد مع التوجهات والأهداف الاستراتيجية العامة للجهاز.
الشواهد والأدلة	• الاستراتيجية المتكاملة لتجربة المستفيد.



المجال الخامس:

إدارة تجربة المستفيد

5.1 تخطيط قياس تجربة المستفيد

ممارسات وقدرات قياس تجربة المستفيد: وجود قدرات وممارسات لقياس تجربة المستفيد بما يشمل تعريف وتصنيف المستفيدين والخدمات الرئيسية وقنوات تقديمها.	7 معايير
تخطيط قياس تجربة المستفيد: تصميم خطة قياس تجربة المستفيد بما يتضمن الخدمات وقنوات التقديم والأدوات ودورية القياس.	4 معايير
تصميم أدوات القياس: تصميم أدوات قياس تجربة المستفيد لتشمل دوافع الرضا باستخدام 5 مستويات، إضافةً إلى اعتبار المعلومات الشخصية للمستفيد والأسئلة المفتوحة وأدوات صوت المستفيد.	4 معايير

5.2 جمع بيانات تجربة المستفيد

5.3 تحليل بيانات تجربة المستفيد

5.4 إصدار التقارير وتحسين تجربة المستفيد

5.1 تخطيط قياس تجربة المستفيد

تصميـم أدوات القيـاس: تصميـم أدوات قيـاس تجربـة المسـتفيد لتشـمل دوافـع الرضا باسـتخدام 5 مسـتويات، إضافـةً إلـى اعتبـار المعلومات الشـخصية للمسـتفيد والأسـئلة المفتوحـة وأدوات صوت المستفيد.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	BEx 1.3.1
المعيار	تصميم استبيان رضا المستفيد باستخدام 5 مستويات للرضا.
شرح المعيار	تصميم اسـتبيان رضا المسـتفيدين وفقـاً لمنهجية تجربة المسـتفيد المعتمدة مـن قبـل المركـز ، وذلـك باسـتخدام 5 مسـتويات للرضـا، تمثـل درجـات تقييم التجربـة مـن الأقل إلـى الأعلى (غير راض جـدا، غير راض، محايد/ متوسـط الرضا، راض، راض جـدا)، ليوفـر تـوازن في التقييم ويعبـر عن رأي المسـتفيد بدقة أكبر.
الشواهد والأدلة	• النماذج المعتمدة لاستبيان رضا المستفيدين.

المعيار الثاني

رمز المعيار	BEx 1.3.2
المعيار	تضمين معلومات المستفيد الشخصية (الديموغرافية) ودوافع الرضا (الاجراءات، موظفي الخطوط الأمامية، قناة تقديم الخدمة) في استبيان رضا المستفيد.
شرح المعيار	تصميم استبيان تجربة المستفيدين بحيث يشمل المعلومات الديموغرافية والأصناف الشخصية التي تم تعريفها في عمليات تخطيط تجربة المستفيد (مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الموقع الجغرافي، نماذج تمثيلية افتراضية للمستفيدين تعكس سلوكياتهم احتياجاتهم، تفضيلاتهم، وأهدافهم عند التعامل مع الجهاز). ودوافع الرضا (والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة على تقييم المستفيد لتجربته وتشمل الخطوات والإجراءات للحصول على الخدمة وسرعة تنفيذها وكفاءتها، مهارات الموظفين ومستوى تفاعلهم وقدرتهم على تقديم المساعدة، وفاعلية وسهولة استخدام قناة التقييم المتاحة للخدمة وتأثيرها على رضا المستفيد، وغير ذلك).
الشواهد والأدلة	• النماذج المعتمدة لاستبيان رضا المستفيدين.

المعيار الثالث

رمز المعيار	BEx 1.3.3
المعيار	تضمين الأسئلة المفتوحة في استبيان رضا المستفيد.
شرح المعيار	تضميـن اسـتبيان تجربة المسـتفيد لأسـئلة مفتوحة تُمكّن المسـتفيدين مـن التعبيـر بحريـة عـن آرائهـم وملاحظاتهـم حـول الخدمـات المقدّمة، بمـا يتجـاوز حـدود التقييم الكمـي للأسـئلة المغلقة. ويهـدف ذلك إلى جمـع بيانـات نوعيـة معمّقـة تعكس واقـع تجربة المسـتفيد، وتكشـف عـن التحديـات والملاحظات التفصيليـة، واقتراحات التحسـين التي قد لا تظهـر مـن خلال مقاييـس الرضا الرقميـة وحدها.
الشواهد والأدلة	• النماذج المعتمدة لاستبيان رضا المستفيدين.

المعيار الرابع

رمز المعيار	BEx 1.3.4
المعيار	تصميم أدوات المستفيد الخفي ومجموعات التركيز باعتبارها عناصر أساسية مرتبطة بالمستفيدين والخدمات وقنوات التقديم.
شرح المعيار	تصميم وتطوير أدوات مخصّصة للمستفيد الخفي ومجموعات التركيز بشكل منهجي ومنظم، بحيث تُعد هذه الأدوات جزءًا أساسيًا من منظومة قياس تجربة المستفيد. ويشترط أن تُبنى الأدوات بما يتلاءم مع فئات المستفيدين المستهدفة، وطبيعة الخدمات الرئيسية المقدّمة، وقنوات تقديم الخدمة المختلفة (الرقمية، الحضورية، الهاتفية، وغيرها).على أن تكون أدوات المستفيد الخفي ومجموعات التركيز قادرة على قياس جودة تجربة المستفيد بصورة دقيقة وموضوعية، من خلال تقييم مراحل تقديم الخدمة، وسلوك مقدمي الخدمة، وسهولة الإجراءات، ووضوح المعلومات، ومستوى التفاعل عبر كل قناة.
الشواهد والأدلة	• النماذج والمعايير لأدوات قياس تجربة المستفيد الأخرى (المستفيد الخفي، مجموعات التركيز).



المجال الخامس:

إدارة تجربة المستفيد

5.1 تخطيط قياس تجربة المستفيد

5.2 جمع بيانات تجربة المستفيد

جمع بيانات قياس تجربة المستفيد: جمع البيانات باستخدام نماذج موحدة للخدمات التي تغطي 80% من المستفيدين بما يتضمن المعلومات الشخصية، دوافع الرضا، الأسئلة المفتوحة وتنفيذ العمليات المتعلقة بصوت العميل.	5 معايير

5.3 تحليل بيانات تجربة المستفيد

5.4 إصدار التقارير وتحسين تجربة المستفيد

5.2 جمع بيانات تجربة المستفيد

جمـع بيانـات قيـاس تجربة المسـتفيد: جمـع البيانات باسـتخدام نمـاذج موحدة للخدمـات التي تغطي 80% مـن المسـتفيدين بمـا يتضمـن المعلومات الشـخصية، دوافع الرضا، الأسـئلة المفتوحـة وتنفيذ العمليـات المتعلقة بصـوت العميل.

وله خمسة معايير وهي:

المعيار الأول

رمز المعيار	BEx 2.1.1
المعيار	جمـع التغذيـة الراجعة لـ(80%) من المسـتفيدين من خلال النمـاذج المعتمدة (5 مسـتويات للرضـا) لجميع قنوات تقديـم الخدمة.
شرح المعيار	جمـع التغذيـة الراجعـة مـن المسـتفيدين باسـتخدام نمـاذج موحـدة وهـي اسـتبيانات يتـم تصميمهـا بشـكل متسـق وموثـق بحيـث تحتـوي علـى نفس الأسـئلة والحقـول لجميـع المسـتفيدين بغـض النظـر عـن الخدمـة أو القنـاة المسـتخدمة، وذلـك للخدمـات التـي تغطـي ما لا يقل عـن 80% مـن إجمالي المسـتفيدين ويقصـد بذلـك الخدمـات الأعلـى اسـتخدامًا والأكثر تأثيـراً والتي تمثـل غالبيـة تفاعـل المسـتفيدين مـع الجهـاز، لضمـان أن تكون نتائـج القياس معبـرة عن التجربـة الفعلية لمعظم المسـتفيدين وقابلة للاعتماد في تحسـين الخدمـات واتخاذ القـرارات.
الشواهد والأدلة	• وثائق جمع بيانات رضا المستفيد لجميع قنوات تقديم الخدمة.

المعيار الثاني

رمز المعيار	BEx 2.1.2
المعيار	تتضمن البيانات التي يتم جمعها من المستفيدين المعلومات الشخصية (الاسم، العمر، الجنس...)، ودوافع الرضا، والأسئلة المفتوحة.
شرح المعيار	جمع البيانات من المستفيدين وفقاً للنماذج الموحدة والمعتمدة، والتي تتضمن المعلومات الشخصية مثل: الاسم والعمر والجنس، ودوافع الرضا، إضافة إلى الأسئلة المفتوحة بما يضمن اتساق عملية جمع البيانات.
الشواهد والأدلة	• وثائق جمع بيانات رضا المستفيد لجميع قنوات تقديم الخدمة.

المعيار الثالث

رمز المعيار	BEx 2.1.3
المعيار	جمع بيانات قياس تجربة المستفيد تقنيًا وبشكل مباشر بعد تقديم الخدمة.
شرح المعيار	جمع بيانات تجربة المستفيد بطريقة تقنية وآلية ومباشرة فور تقديم الخدمة، وذلك من خلال القنوات والأنظمة الرقمية المعتمدة مثل (الرسائل النصية، والروابط الإلكترونية، والأنظمة التقنية المتكاملة مع مسار تقديم الخدمة). على أن تعكس بيانات القياس التجربة الفعلية للمستفيد في لحظتها دون تأخير، بما يسهم في رفع دقة القياس وموثوقيته، وتقليل التحيز الناتج عن النسيان أو التأثر بعوامل لاحقة.
الشواهد والأدلة	• الآليات المتبعة لجمع بيانات تجربة المستفيد. • شواهد جمع البيانات لتجربة المستفيد تقنياً وبعد تلقي الخدمة.

المعيار الرابع

رمز المعيار	BEx 2.1.4
المعيار	إعداد وتطبيق آلية للتحقق من جودة بيانات تجربة المستفيد.
شرح المعيار	توفر آلية معتمدة ومطبقة للتحقق من جودة بيانات تجربة المستفيد قبل اعتمادها في التحليل وإصدار النتائج، بما يضمن موثوقية المخرجات ودقتها. وتشمل الآلية التحقق من اكتمال البيانات واتساقها، واكتشاف التكرار، القيم غير الصحيحة وغير المنطقية، ومراجعة توافق البيانات مع أدوات القياس المعتمدة.
الشواهد والأدلة	• الآليات المتبعة للتحقق من جودة بيانات رضا المستفيد. • شواهد تطبيق آلية التحقق من جودة بيانات رضا المستفيد.

المعيار الخامس

رمز المعيار	BEx 2.1.5
المعيار	جمع وتوثيق نتائج تنفيذ عمليات المستفيد الخفي ومجموعات التركيز.
شرح المعيار	تنفيذ عمليات المستفيد الخفي ومجموعات التركيز فعليًا باستخدام الأدوات المعتمدة ضمن خطة قياس تجربة المستفيد، وجمع نتائجها بشكل منهجي وموثّق. ويشمل ذلك توثيق المخرجات من خلال نماذج وتقارير معتمدة تتضمن ملاحظات المستفيد الخفي أو ملخصات جلسات مجموعات التركيز.
الشواهد والأدلة	• تقارير ومخرجات نتائج المستفيد الخفي ومجموعات التركيز والمخرجات التفصيلية للنتائج وآليات جمعها.



المجال الخامس:

إدارة تجربة المستفيد

5.1 تخطيط قياس تجربة المستفيد

5.2 جمع بيانات تجربة المستفيد

5.3 تحليل بيانات تجربة المستفيد

تحليل بيانات تجربة المستفيد: تم تحليل البيانات بشكلٍ كافٍ لتحديد وسد فجوات الأداء بما يتضمن اعتبار عدد من الأبعاد والأدوات كالأسئلة المفتوحة وأدوات صوت العميل لتحليل الأسباب الجذرية.	4 معايير

5.4 إصدار التقارير وتحسين تجربة المستفيد

5.3 تحليل بيانات تجربة المستفيد

تحليـل بيانات تجربة المسـتفيد: تم تحليل البيانات بشـكلٍ كافٍ لتحديد وسـد فجـوات الأداء بما يتضمن اعتبـار عـدد من الأبعاد والأدوات كالأسـئلة المفتوحة وأدوات صوت العميل لتحليل الأسـباب الجذرية.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 3.1.1
المعيار	تحليـل بيانات قياس رضا وتجربة المسـتفيد حسـب الخدمات الرئيسـية وقنوات تقديمها.
شرح المعيار	تحليـل بيانـات رضـا وتجربـة المسـتفيد علـى مسـتوى كل خدمة رئيسـية ولكل قنـاة من قنوات تقديمها، بهدف مقارنة مسـتويات الرضـا والأداء بين الخدمات والقنـوات المختلفـة. ويشـمل ذلك تحديد نقـاط القوة ومواطن التحسـين في كل قنـاة، وربـط نتائـج التحليل بقرارات تطوير وتحسـين الخدمـات، بما يضمن أن تعكـس القرارات المتخـذة تجربة المسـتفيد الفعلية عبر مختلـف قنوات تقديم الخدمـة، وبما يدعم التحسـين المسـتمر المبني علـى البيانات.
الشواهد والأدلة	• تقارير التحليلات التفصيلية لنتائج تجربة المستفيد.

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 3.1.2
المعيار	تحليـل بيانـات قياس رضـا وتجربة المسـتفيد وفق أبعاد متعددة تشـمل أصنـاف المسـتفيدين والخصائص الديموغرافيـة ودوافع الرضا.
شرح المعيار	تحليـل بيانات رضـا وتجربة المسـتفيد باسـتخدام أبعاد تحليليـة متعددة، تشـمل أصنـاف المسـتفيدين (Personas)، والخصائـص الديموغرافيـة، ودوافـع الرضا وعـدم الرضا. ويهدف هذا التحليل إلـى فهم تأثير خصائص كل فئة والعوامل المختلفة على تجربة المسـتفيد، واكتشـاف الفروقات والأنمـاط ذات الدلالـة، وتحديـد فرص التحسـين بشـكل دقيـق وموجّه، بمـا يدعـم اتخـاذ قـرارات تطويـر الخدمـات المبنيـة علـى فهـم معمّـق لتجربة المسـتفيدين.
الشواهد والأدلة	• تقارير التحليلات التفصيلية لنتائج تجربة المستفيد.

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 3.1.3
المعيار	تحليل التغذية الراجعة الواردة من الأسئلة المفتوحة في استبيانات رضا المستفيد.
شرح المعيار	جمع وتحليل التغذية الراجعة الواردة من الأسئلة المفتوحة في استبيانات رضا وتجربة المستفيدين، من خلال تصنيف الإجابات وفق موضوعات وفئات متكررة، وتحليل الاتجاهات العامة، وتلخيص أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص التحسين. ويهدف ذلك إلى استخلاص رؤى نوعية معمّقة تعكس صوت المستفيد بشكل مباشر، ودعم اتخاذ قرارات تطوير وتحسين تجربة المستفيد بناءً على معطيات واقعية وغير محصورة بالأسئلة الكمية فقط.
الشواهد والأدلة	• تقارير نتائج قياس تجربة المستفيد. • شواهد مشاركة تقارير نتائج قياس تجربة المستفيد مع أصحاب المصلحة المعنيين (رسائل بريد إلكتروني، محاضر اجتماعات).

المعيار الرابع

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 3.1.4
المعيار	تحليل ودمج نتائج المستفيد الخفي ومجموعات التركيز لدعم وتحسين تحليل رضا وتجربة المستفيد.
شرح المعيار	تحليل نتائج عمليات المستفيد الخفي ومجموعات التركيز ودمج مخرجاتها النوعية مع نتائج استبيانات رضا وتجربة المستفيدين. ويهدف هذا الدمج إلى تفسير أسباب الرضا / عدم الرضا بشكل أعمق، واستكمال الجوانب التي لا تغطيها أدوات القياس الكمية، وتقديم جوانب تحليلية متعددة الزوايا حول تجربة المستفيد.
الشواهد والأدلة	• تقارير نتائج قياس تجربة المستفيد وشواهد مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين (رسائل بريد إلكتروني، محاضر اجتماعات ..)



المجال الخامس:

إدارة تجربة المستفيد

5.1 تخطيط قياس تجربة المستفيد

5.2 جمع بيانات تجربة المستفيد

5.3 تحليل بيانات تجربة المستفيد

5.4 إصدار التقارير وتحسين تجربة المستفيد

إصدار التقارير والتحسين: إعداد تقارير النتائج بما يتضمن التحليلات ومشاركتها مع أصحاب المصلحة ووضع خطط التحسين لمعالجة التحديات.

4 معايير

5.4 إصدار التقارير وتحسين تجربة المستفيد

إصـدار التقارير والتحسـين: إعـداد تقارير النتائج بما يتضمن التحليلات ومشـاركتها مـع أصحاب المصلحة ووضع خطط التحسـين لمعالجة التحديات.

وله أربعة معايير وهي:

المعيار الأول

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 4.1.1
المعيار	إصدار تقارير دورية شاملة لقياس تجربة المستفيد لجميع الخدمات المقدمة.
شرح المعيار	إصـدار تقاريـر دوريـة ومنتظمة لقيـاس تجربة ورضـا المسـتفيدين تغطي جميع الخدمـات المقدمة وقنـوات تقديمها. وتعكس هذه التقاريـر نتائج القياس لكل خدمة بشـكل مسـتقل ومفصّل، بما يضمن متابعة شـاملة لتجربة المسـتفيدين عبـر مختلـف الخدمـات. علـى أن تكـون تقاريـر تجربـة المسـتفيد مخصصـة ومسـتقلة، وألا تقتصر على عرض مؤشـرات مختصرة ضمن تقارير الأداء العامة.
الشواهد والأدلة	• تقارير التحليلات التفصيلية لنتائج تجربة المستفيد.

المعيار الثاني

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 4.1.2
المعيار	تضمين تقارير نتائج رضا المستفيد تحليلات لنتائج الأداء.
شرح المعيار	تضمين تقارير رضا وتجربة المستفيد تحليلات فعلية ومفسّرة لنتائج الأداء وذلك بالمواءمة مع أصحاب المصلحة المعنيين ووفقاً لآلية تحليل بيانات تجربة المستفيد، بحيث لا تقتصر على عرض النسب والنتائج الرقمية فقط. ويشمل ذلك تفسير أسباب الارتفاع أو الانخفاض في مستويات الرضا، ومقارنة الأداء بين الخدمات أو قنوات التقديم أو الفترات الزمنية المختلفة، وتحليل الأنماط والاتجاهات الرئيسة. ويهدف هذا التحليل إلى استخلاص دلالات واضحة وقابلة للتطبيق تُستخدم في تحسين تجربة المستفيد ودعم اتخاذ قرارات تطويرية مبنية على تحليل معمّق للبيانات.
الشواهد والأدلة	• تقارير نتائج قياس تجربة المستفيد. • شواهد مشاركة تقارير نتائج قياس تجربة المستفيد مع أصحاب المصلحة المعنيين (رسائل بريد إلكتروني، محاضر اجتماعات).

المعيار الثالث

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 4.1.3
المعيار	مناقشة تحديات تجربة المستفيد وبناء خطط التحسين بمشاركة أصحاب المصلحة المعنيين.
شرح المعيار	مناقشة التحديات الحالية المرتبطة بتجربة ورضا المستفيدين بمشاركة أصحاب المصلحة المعنيين، من خلال إشراكهم في تحليل المشكلات وتحديد أسبابها، والمساهمة في بناء خطط التحسين المناسبة. ويهدف ذلك إلى ضمان توافق خطط التحسين مع احتياجات المستفيدين وإمكانات الأطراف المعنية.
الشواهد والأدلة	• شواهد عقد اجتماعات لمراجعة نتائج تجربة المستفيد ومخرجاتها (رسائل بريد إلكتروني، محاضر اجتماعات)

المعيار الرابع

ممارسة دورية

رمز المعيار	BEx 4.1.4
المعيار	مراجعة قرارات تحسين الأداء ومتابعتها بشكل دوري للتأكد من تنفيذها طبقًا للجدول الزمني المحدد.
شرح المعيار	متابعة قرارات تحسين أداء تجربة المستفيد مع أصحاب المصلحة المعنيين والمسؤولين وذلك بشكل دوري للتأكد من تنفيذها وفق الجدول الزمني المحدد، وضمان أن التحسينات التي تم رصدها على تجربة المستفيد تطبق بشكل فعال وتحقق النتائج المرجوة، ويشمل التحقق استخدام آليات التواصل والمتابعة الرسمية مثل التقارير الدورية، واجتماعات تجربة المستفيد، وأنظمة تتبع تقدم التنفيذ في تطبيق القرارات وغيرها.
الشواهد والأدلة	• شواهد مراجعة قرارات تحسين أداء تجربة المستفيد ومتابعتها (محاضر اجتماعات، بريد إلكتروني، نظام تقني، تقارير. .إلخ)

ملخص المعايير



ملخص المعايير

المجال	القسم	المعيار
SM إدارة الاستراتيجية	SM 1 إطار عمل إدارة الاستراتيجية	SM 1.1.1
		SM 1.1.2
		SM 1.1.3
		SM 1.1.4
	SM 2 عمليات التحليل وتحديد التوجهات الاستراتيجية	SM 2.1.1
		SM 2.1.2
		SM 2.1.3
		SM 2.1.4
		SM 2.1.5
		SM 2.1.6
		SM 2.2.1
		SM 2.2.2
		SM 2.2.3
		SM 2.2.4
		SM 2.2.5
		SM 2.2.6 ↻
	SM 3 صياغة الاستراتيجية	SM 3.1.1
		SM 3.1.2
		SM 3.1.3
		SM 3.1.4
		SM 3.1.5
		SM 3.1.6
		SM 3.1.7
		SM 3.2.1
		SM 3.2.2
		SM 3.2.3
		SM 3.2.4
		SM 3.2.5
		SM 3.2.6

↻ ممارسة دورية

المعيار	القسم	المجال
SM إدارة الاستراتيجية	SM 3 صياغة الاستراتيجية	SM 3.3.1
		SM 3.3.2
		SM 3.3.3
		SM 3.3.4
		SM 3.3.5
		SM 3.3.6
		SM 3.4.1
		SM 3.4.2
		SM 3.4.3
		SM 3.4.4
		SM 3.4.5
	SM 4 المواءمة الاستراتيجية وخطة التنفيذ	SM 4.1.1
		SM 4.2.1
		SM 4.2.2
		SM 4.3.1 ↻
		SM 4.3.2 ↻
		SM 4.3.3 ↻
		SM 4.3.4 ↻
		SM 4.3.5 ↻
	SM 5 مراجعة الاستراتيجية	SM 5.1.1 ↻
		SM 5.1.2 ↻
		SM 5.1.3 ↻
		SM 5.1.4 ↻
		SM 5.1.5 ↻

↻ ممارسة دورية

المجال	القسم	المعيار	
PM إدارة الأداء	PM 1 إطار عمل إدارة الأداء وأنظمة القياس	PM 1.1.1	
		PM 1.1.2	
		PM 1.1.3	↻
		PM 1.1.4	
		PM 1.2.1	
		PM 1.2.2	
		PM 1.2.3	
		PM 1.2.4	
	PM 2 المواءمة التشغيلية وقياس القيم الفعلية	PM 2.1.1	↻
		PM 2.1.2	↻
		PM 2.1.3	↻
		PM 2.2.1	↻
		PM 2.2.2	↻
	PM 3 تقارير الأداء وتحليل البيانات	PM 3.1.1	↻
		PM 3.1.2	↻
		PM 3.1.3	↻
		PM 3.1.4	↻
		PM 3.1.5	↻
		PM 3.2.1	↻
		PM 3.2.2	↻
		PM 3.2.3	↻
		PM 3.2.4	↻
		PM 3.2.5	↻
	PM 4 مراجعة وتحسين الأداء	PM 4.1.1	↻
		PM 4.1.2	↻
		PM 4.1.3	↻
		PM 4.2.1	↻
		PM 4.2.2	↻
		PM 4.2.3	↻
		PM 4.2.4	

↻ ممارسة دورية

المجال	القسم	المعيار	
IM إدارة المبـادرات	**IM 1** إطـار عمـل المبـادرات	IM 1.1.1	
		IM 1.1.2	
		IM 1.1.3	
		IM 1.1.4	
	IM 2 بـدء المبـادرة والتخـطيط	IM 2.1.1	
		IM 2.1.2	
		IM 2.1.3	
		IM 2.1.4	
		IM 2.2.1	
		IM 2.2.2	
		IM 2.2.3	
		IM 2.2.4	
		IM 2.3.1	
		IM 2.3.2	
		IM 2.3.3	
		IM 2.3.4	
		IM 2.3.5	
	IM 3 التنفيـذ والإغـلاق	IM 3.1.1	↻
		IM 3.1.2	
		IM 3.1.3	
		IM 3.1.4	↻
		IM 3.2.1	↻
		IM 3.2.2	↻
		IM 3.3.1	↻
		IM 3.3.2	
		IM 3.3.3	
		IM 3.3.4	↻
		IM 3.3.5	

↻ ممارسة دورية

المجال	القسم	المعيار
IM إدارة المبـادرات	IM 4 مخـاطر المبــادرات وإدارة أصحــاب المصلحـة	IM 4.1.1
		IM 4.1.2
		IM 4.1.3 ↻
		IM 4.1.4 ↻
		IM 4.2.1
		IM 4.2.2
		IM 4.2.3
		IM 4.2.4
		IM 4.2.5
CM إدارة التغــيير وثقــافة الأداء	CM 1 إدارة التغـيير	CM 1.1.1
		CM 1.1.2
		CM 1.1.3
		CM 1.1.4
		CM 1.1.5
		CM 1.2.1
		CM 1.2.2
		CM 1.2.3 ↻
		CM 1.2.4
		CM 1.2.5 ↻
		CM 1.2.6 ↻
		CM 1.2.7
	CM 2 إدارة التواصــل	CM 2.1.1 ↻
		CM 2.1.2 ↻
		CM 2.1.3 ↻
		CM 2.2.1 ↻
		CM 2.2.2 ↻
		CM 2.2.3 ↻
		CM 2.2.4 ↻
		CM 2.3.1
		CM 2.3.2
		CM 2.3.3

↻ ممارسة دورية

المجال	القسم	المعيار
CM إدارة التغيير وثقافة الأداء	**CM 3** إدارة الأداء الفردي	CM 3.1.1
		CM 3.1.2
		CM 3.1.3
		CM 3.1.4
		CM 3.2.1 ↻
		CM 3.2.2
		CM 3.2.3
		CM 3.2.4
		CM 3.2.5
	CM 4 التعلم المؤسسي	CM 4.1.1 ↻
		CM 4.1.2 ↻
		CM 4.1.3
		CM 4.1.4
		CM 4.1.5
BEx إدارة تجربة المستفيد	**BEx 1** تخطيط قياس تجربة المستفيد	BEx 1.1.1
		BEx 1.1.2
		BEx 1.1.3
		BEx 1.1.4
		BEx 1.1.5
		BEx 1.1.6
		BEx 1.1.7
		BEx 1.2.1 ↻
		BEx 1.2.2 ↻
		BEx 1.2.3 ↻
		BEx 1.2.4
		BEx 1.3.1
		BEx 1.3.2
		BEx 1.3.3
		BEx 1.3.4

↻ ممارسة دورية

المجال	القسم	المعيار	
BEx **إدارة تجربة المستفيد**	**BEx 2** جمع بيانات تجربة المستفيد	BEx 2.1.1	
		BEx 2.1.2	
		BEx 2.1.3	
		BEx 2.1.4	
		BEx 2.1.5	
	BEx 3 تحليل بيانات تجربة المستفيد	BEx 3.1.1	ممارسة دورية
		BEx 3.1.2	ممارسة دورية
		BEx 3.1.3	ممارسة دورية
		BEx 3.1.4	ممارسة دورية
	BEx 4 إصدار التقارير وتحسين تجربة المستفيد	BEx 4.1.1	ممارسة دورية
		BEx 4.1.2	ممارسة دورية
		BEx 4.1.3	ممارسة دورية
		BEx 4.1.4	ممارسة دورية

ممارسة دورية




أداء
المركز الوطني لقياس
أداء الأجهزة العامة